

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาภารกิจการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

##### การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1

วัตถุประสงค์ของการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษารายละเอียดของข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงาน การปฏิบัติงาน ความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ กิจกรรมดำเนินงานในการบริหารงานวิชาการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารงานวิชาการ ผลการดำเนินงาน และสภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงาน



1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาสามัญ หัวหน้าหมวดวิชาการงานและอาชีพ หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 โรงเรียน โดยผู้ให้การสัมภาษณ์โรงเรียนละ 8 คน ตามตำแหน่งที่ระบุ รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรจำนวนทั้งสิ้น 80 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบศึกษาเอกสาร และแบบสังเกต การสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานวิชาการ แล้วเสนอขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา นำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเครื่องมือที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ได้เครื่องมือที่สมบูรณ์ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 10 โรงเรียน จำนวน 80 คน โดยได้สัมภาษณ์ทั้ง 80 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ได้ศึกษาเอกสารจากแผนปฏิบัติงานประจำปี สมุดบันทึกการประชุม คู่มือครู คู่มือนักเรียน เอกสารพรรณนางาน คำสั่ง หนังสือเวียน และสังเกตสภาพการจัดหน่วยงานทางวิชาการของโรงเรียนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้การสัมภาษณ์ วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ แล้วเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

5. นำผลจากการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยตามขั้นตอนที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร นำร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วนำร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ถูกต้องสมบูรณ์

## การดำเนินงานวิจัยตามขั้นตอนที่ 2

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานวิจัยตามขั้นตอนที่ 2 เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของ รำรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

1. กลุ่มผู้ตรวจสอบรำรูปแบบการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย ผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับสูงของกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนระดับสูงของกรมสามัญศึกษา และผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 12 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาที่มีความถูกต้องเหมาะสม
3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเองให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจรำรูปแบบ ประกอบด้วย รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ผู้เชี่ยวชาญกรมสามัญศึกษา ผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา ผู้อำนวยการกอง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับสูง และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 12 คน และรับแบบตรวจสอบคืนด้วยตนเอง ได้แบบตรวจสอบคืน 12 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารงานวิชาการให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

## สรุปผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนตัวของผู้ให้การสัมภาษณ์

ผู้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ทั้ง 10 โรงเรียน เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.50 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.25 อายุราชการอยู่ระหว่าง 10-20 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.50 และวุฒิทางการศึกษา ระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 72.50 สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ในเรื่องการทำหนดสายงานหลักสายงานที่ปรึกษา สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่การประสานงาน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ สรุปได้ดังนี้

#### สายงานหลักสายงานที่ปรึกษา

1. การแบ่งสายงานหลักในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการแบ่งงานสายงานหลักในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ทมวตวิชา และงาน นอกจากนี้ในการบริหารงานในทมวตวิชา มีการกำหนดให้มีการแบ่งงานเป็นระดับ เพื่อให้มีการประสานงานในด้านการจัดการเรียนการสอน ในกรณีที่ในรายวิชาที่มีครู-อาจารย์สอนจำนวนหลายคน

2. การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์การ ผู้ที่จัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์การส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการแผนงานเป็นผู้จัดทำโดยมีคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเสนอมาประกอบด้วย คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียน

3. ผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ส่วนใหญ่โรงเรียนได้กำหนดให้ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน

4. หน่วยงานที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมีหน่วยงานที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาหลายหน่วยงานส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการวิชาการ รองลงไป คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ส่วนน้อยคือ สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิต่าง ๆ

5. บุคคลที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ โรงเรียนทุกโรงเรียน กำหนดให้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวดวิชา หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล เป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ ส่วนบุคลากรที่ได้กำหนดเป็นกรรมการร่วมในคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานแผนงาน และหัวหน้างานโสตทัศนศึกษา และส่วนน้อยกำหนดให้ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ

ในการแต่งตั้งประธานคณะกรรมการวิชาการส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการวิชาการ รองลงไป ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นประธานคณะกรรมการวิชาการ ในการแต่งตั้ง เลขานุการคณะกรรมการวิชาการ ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ได้รับมอบหมายจากผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ให้เป็นเลขานุการของคณะกรรมการวิชาการ

6. จากการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โรงเรียนทุกโรงเรียนกำหนด แผนภูมิสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ไว้อย่างชัดเจน มีการแสดงแผนภูมิสายบริหารโรงเรียน โดยกำหนดงานในฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งโครงสร้างการบริหารโรงเรียนแสดงถึงส่วนที่เป็นสายงานหลัก ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนในระดับรองลงไป คือ ผู้ช่วยทั้ง 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริการ ส่วนหัวหน้างานแผนงานบางโรงเรียนกำหนดไว้ในระดับเดียวกับ ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นการภายใน แต่ส่วนใหญ่โรงเรียนกำหนดงานแผนงานให้ขึ้นกับผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และส่วนน้อยกำหนดให้หัวหน้าแผนงานขึ้นกับผู้ช่วยฝ่ายอื่น ในระดับรองลงไปจากผู้ช่วยผู้บริหาร คือ หัวหน้าหมวดและหัวหน้างาน ซึ่งทำหน้าที่ดูแลและกำกับการทำงานในหมวดและงานต่าง ๆ ตามสายงานบริหารนั้น ในด้านการแบ่งสายงานที่ปรึกษา โรงเรียนจัดให้มี คณะกรรมการในการสนับสนุนการบริหารงาน ประกอบด้วยคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ คณะกรรมการฝ่ายปกครอง คณะกรรมการฝ่ายธุรการ คณะกรรมการฝ่ายบริการ คณะกรรมการแผนงาน สมาคมผู้ปกครองและครู มูลนิธิ สมาคมศิษย์เก่า นอกจากนี้โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ โดยมีคำสั่งแต่งตั้ง เพื่อให้การปฏิบัติงาน แต่ละด้านมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

7. จากการสังเกตหน่วยงานวิชาการต่าง ๆ ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ในเรื่องการกำหนดสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โรงเรียนทุกโรงเรียนมีแผนป้ายแสดงสายงานหลักและสายงานสนับสนุนไว้ในบริเวณห้องปฏิบัติงาน เช่น ห้องปฏิบัติงานผู้อำนวยการ ห้องปฏิบัติงานฝ่ายธุรการ ห้องปฏิบัติงานแผนงาน ห้องปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ในบริเวณที่บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถมองเห็นอย่างชัดเจน และแผนภูมิเฉพาะฝ่ายวิชาการแสดงสายงานบริหารงาน ปิดอยู่ในห้องวิชาการ และในห้องหมวดวิชา พบว่าบางหมวดวิชา ได้จัดทำแผนภูมิแสดงสายการบริหารงานในฝ่ายวิชาการปิดไว้ในห้องפקครุประจำหมวดวิชาด้วย

### สายบังคับบัญชา

1. การเสนอบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารงานวิชาการในตำแหน่งต่าง ๆ โรงเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบกฎข้อบังคับของกรมสามัญศึกษา และข้อกำหนดของโรงเรียนที่ไม่ขัดต่อระเบียบและข้อบังคับของกรมสามัญศึกษา โดยโรงเรียนมีการเสนอบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารงานวิชาการ ดังนี้ ตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ กรมสามัญศึกษาเป็นผู้แต่งตั้ง ผู้บริหารโรงเรียนเสนอบุคคลที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสมให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาแต่งตั้ง ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา ครูอาจารย์ในหมวดเป็นผู้เสนอเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง ในตำแหน่งหัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้เสนอ และเป็นส่วนน้อยที่โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาในการแต่งตั้งบุคลากรเป็นผู้บริหารงานวิชาการ

2. การกำหนดระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา โรงเรียนกำหนดระดับชั้นสายการบังคับบัญชา 2 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่ 1 มีระดับชั้นคือ ผู้บริหารโรงเรียน → ผู้ช่วยผู้บริหาร → หัวหน้าหมวด → หัวหน้างาน → ครู-อาจารย์ ลักษณะที่ 2 มีระดับชั้น คือ ผู้บริหารโรงเรียน → ครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ของการกำหนดระดับชั้นของสายบังคับบัญชาเป็นไปตามการกำหนดในลักษณะที่ 1

3. อำนาจหน้าที่ในการสั่งการของผู้บริหารงานวิชาการตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปตามตำแหน่ง และความสำคัญของงาน โรงเรียนส่วนใหญ่กำหนดอำนาจ ดังนี้ ผู้บริหารมีอำนาจในการสั่งการ เรื่องเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานวิชาการ การเงิน งบประมาณ การบริหารบุคลากร และอาคารสถานที่ ในตำแหน่งผู้ช่วยวิชาการมีอำนาจสั่งการ เรื่องการบริหารงานวิชาการ การจัดแผนการสอน การจัดแผนการเรียน การประเมินผล ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา

มีอำนาจสั่งการ เรื่องการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนางาน หลักสูตรตามที่ได้รับมอบหมาย ในตำแหน่งหัวหน้างานด้านวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วยหัวหน้างาน ทะเบียน-วัดผล หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานโสตทัศนศึกษามีอำนาจสั่งการ ในการบริการของหน่วยงาน การปรับปรุงและพัฒนางานในหน่วยงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้งานบริการได้ประโยชน์สูงสุด

4. ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดสายบังคับบัญชาซ้ำซ้อน โรงเรียนบางโรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน งานที่กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบหลายฝ่ายทำให้เกิดความขัดแย้งในการดำเนินงาน

5. ผู้ที่มีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของบุคลากร โรงเรียนกำหนดผู้บริหารงานวิชาการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน ด้านความดีความชอบ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีอำนาจในการประเมินความดีความชอบ ส่วนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดมีส่วนในการประเมินความดีความชอบตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ด้านการประเมินเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดมีส่วนร่วมในการประเมิน ด้านการประเมินครูดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน มีส่วนร่วมในการประเมิน

6. ปัญหาเกี่ยวกับสายบังคับบัญชา โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับสายบังคับบัญชาไม่มากนัก คือ ตำแหน่งที่กำหนดขาดการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันที่ชัดเจน มีการสั่งการข้ามชั้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสายบังคับบัญชา คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจชัดเจนในทุกเรื่อง ควรสร้างแบบแผนในการสั่งงานของโรงเรียนอย่างเป็นขั้นตอน

7. จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า การกำหนดสายบังคับบัญชา โรงเรียนได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งตามลำดับชั้น

8. จากการสังเกตหน่วยงานทางด้านวิชาการของโรงเรียน พบว่ามีแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ และแผนภูมิสายบังคับบัญชา

### อำนาจหน้าที่

1. การกำหนดอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้บริหารงานวิชาการ โรงเรียน ทุกโรงเรียนมีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่าย วิชาการ หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างาน โสตทัศนศึกษา หัวหน้างานแนะแนว

2. เกณฑ์ในการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ โรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการแต่งตั้งและ มอบหมายหน้าที่โดย ส่วนใหญ่พิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ รองลงไปคือ ความถนัด เฉพาะด้าน ความรับผิดชอบ ส่วนน้อยพิจารณาในด้านวุฒิทางการศึกษา ความสมัครใจ และ ความสนใจ

3. การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ โรงเรียนได้ กำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกัน ส่วนใหญ่โรงเรียนกำหนด อำนาจในการตัดสินใจดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจในด้าน นโยบาย วัตถุประสงค์ การกำหนดแผนงาน โครงการ การรับ-จำหน่ายนักเรียน การพิจารณาความดีความชอบ และ กิจการเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนทุกเรื่อง ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ ตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ในด้านนโยบาย แผนงาน โครงการ การบริหารงานวิชาการ และ เสนอความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าหมวดมีอำนาจตัดสินใจ ตามที่ผู้บริหารโรงเรียนและ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการมอบหมาย ในด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดทำแผนงานโครงการ และเสนอให้ความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ โรงเรียนใช้วิธีการหลายวิธี ส่วนใหญ่ให้มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ รองลง ไปโรงเรียนได้จัดทำ เอกสารพรรณนางาน คู่มือครู และผู้บริหารให้คำแนะนำ

5. รูปแบบของการสั่งการ ในการสั่งการของผู้บริหารหลายรูปแบบ ส่วนใหญ่ผู้บริหาร ทหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนสั่งการ รองลง ไปเป็นการสั่งการ โดยผู้บริหารสั่งการตามมติของที่ ประชุม ผู้บริหารสั่งการจากเบื้องบนลงไป ผู้บริหารสั่งการตามผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอ และ ส่วนน้อยที่สั่งการโดยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามก่อนสั่งการ



6. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชา โรงเรียนทุกโรงกำหนดอำนาจหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่การตรวจสอบใช้วิธีประชุมสรุปผลงาน การตรวจดูผลงาน รองลงไปให้มีการทำรายงานการปฏิบัติงาน และทำรายงานการปฏิบัติงาน โดยให้กรอกแบบรายงาน

7. ความพึงพอใจในอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุผลดังนี้ คือ สามารถปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ได้ดี ขั้นตอนของสายงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจอย่างเหมาะสม บุคลากรรู้หน้าที่และมีความรับผิดชอบ ส่วนน้อยที่ไม่พอใจในอำนาจหน้าที่ โดยให้เหตุผลประกอบดังนี้ คือ ขาดอำนาจในการตัดสินใจมีผลทำให้งานล่าช้า การกระจายอำนาจยังไม่เพียงพอ การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ ผู้ได้บังคับบัญชามักปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงมากกว่า

8. ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ผู้ให้การสัมภาษณ์ตอบว่า โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่บ้างเป็นส่วนน้อย ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การมอบหมายงานแต่ไม่ได้มอบอำนาจให้ด้วย การกระจายอำนาจมีน้อย-ยังไม่เพียงพอ การตัดสินใจของผู้บริหารขาดข้อมูลเพียงพอ ผู้บริหารบางระดับไม่กล้าตัดสินใจ บุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่งขาดความสามารถ การตัดสินใจของผู้บริหารล่าช้า

ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเรื่องอำนาจหน้าที่มีข้อเสนอแนะดังนี้ คือ ควรกระจายอำนาจในการบริหารมากขึ้น การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ควรบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้บริหารควรแก้ไข้ปัญหาโดยดำเนินการอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การใช้คณะกรรมการบริหารงานช่วยให้ทุกฝ่ายรู้อำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

9. จากการวิเคราะห์เอกสาร โรงเรียนกำหนดตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดตำแหน่งซึ่งระบุในเอกสารต่าง ๆ คือ คู่มือครูหรือคู่มือปฏิบัติหน้าที่ครู เอกสารพรรณนางาน แผนภูมิบริหารโรงเรียน คำสั่งคณะกรรมการต่าง ๆ รายงานการประชุม แต่ไม่พบการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ หรือเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ พบว่าการตัดสินใจในการดำเนินงานเป็นการตัดสินใจโดยคณะกรรมการ

### การประสานงาน

1. การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานวิชาการ โรงเรียนทุกโรงจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ผู้จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการส่วนใหญ่ คือ คณะกรรมการวิชาการ โดยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้างานร่วมจัดทำ
2. การแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถแจ้งข่าวสารอยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีวิธีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ ใช้หนังสือเวียน และการประชุม วิธีการแจ้งข้อมูลข่าวสารที่ได้ผลรองลงไป คือ ใช้เอกสารประชาสัมพันธ์ และการประกาศ
3. วิธีการรับทราบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา มีวิธีการแตกต่างกันหลายวิธี ส่วนใหญ่คือ การประชุมโดยให้ผู้บังคับบัญชาเสนอข้อคิดเห็น และรองลงไปคือ ชักถามความคิดเห็น การให้ทำแบบรายงาน การถ่ายทอดความคิดเห็นผ่านหัวหน้างาน การเยี่ยมเยียน และใช้แบบสอบถาม
4. จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า ในการประสานงานโรงเรียนใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร มีเอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นหลายประเภท ได้แก่ รายงานการประชุม บันทึกข้อความ หนังสือเวียน เอกสารประชาสัมพันธ์ ตารางกำหนดการ แบบฟอร์มในการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน โดยเอกสารในแต่ละประเภท ผู้รับผิดชอบงานจะเป็นฝ่ายดำเนินงานจัดทำเอกสาร และเสนอไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้น
5. จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตพบว่า โรงเรียนกำหนดให้มีอาคารที่เป็นศูนย์กลางในการบริหาร ซึ่งมีหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานโรงเรียน ได้แก่ ห้องผู้อำนวยการ ห้องธุรการ ห้องวิชาการ ห้องทะเบียน-วัดผล ห้องประชุมขนาดเล็ก และอาคารศูนย์กลางการบริหาร จะตั้งอยู่ในบริเวณที่บุคลากรติดต่อประสานงานได้สะดวก ในด้านการกำหนดหน่วยงานบริการ ได้แก่ ห้องสมุด ห้องแนะแนว ห้องโสตทัศนศึกษา จะกำหนดให้อยู่ในบริเวณที่มีความสะดวกในการให้บริการ ด้านเครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน โรงเรียนทุกโรงมีโทรศัพท์ภายในติดต่อกันระหว่างหน่วยงานได้ครบถ้วน

### การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. การจัดทำพรณางานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรด้านวิชาการ โรงเรียน มีการจัดทำพรณางานหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยคณะกรรมการวิชาการ และในการรวบรวมการพรณางานของโรงเรียน คณะกรรมการแผนงาน จะดำเนินงานและประสานงานในการจัดทำ

2. วิธีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โรงเรียนกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบหลายวิธี ซึ่งส่วนใหญ่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ในคู่มือครู และแจ้งหน้าที่ความรับผิดชอบในที่ประชุม นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดทำเอกสารพรณางาน การนิเทศของผู้บังคับบัญชา และให้ศึกษาจากงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

3. วิธีการกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่โรงเรียนใช้วิธีการแนะนำและเสนอแนะ รองลงไปคือ การยกย่องผู้ปฏิบัติงานดี การตรวจเยี่ยม การจัดสวัสดิการ และส่วนน้อยให้มีการทำรายงาน ใช้มาตรการทางวินัย ระบบแข่งขัน การลงโทษ

4. วิธีการที่ครู-อาจารย์รับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่ ครูรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบจากการประชุม ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ รองลงไปเป็นการรับทราบจากคู่มือครู เอกสารพรณางาน และการปฐมนิเทศ

5. งานที่ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ครู-อาจารย์มีงานที่ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กำหนด ได้แก่ การร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น งานกลุ่มโรงเรียน เป็นสมาชิกและร่วมดำเนินงานสมาคมผู้ปกครองและครู ขอความร่วมมือและประสานงานกับผู้ปกครอง ช่วยเหลือชุมชน การจัดหาทุนพัฒนาโรงเรียน

6. ปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ โรงเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบค่อนข้างน้อย ซึ่งปัญหาที่พบ ส่วนใหญ่คือ บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลายด้าน รองลงไปคือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ครูไม่รู้หน้าที่ของตน โรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ งานที่มีผู้ดำเนินงานร่วมกันหลายฝ่ายทำให้เกิดความล่าช้า และขาดการลงโทษอย่างจริงจังกับผู้ขาดความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะในเรื่องการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ควรมีการประชุมชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ การแก้ไขผู้ขาดความรับผิดชอบควรทำเฉพาะรายไป ให้มีการติดตามและประเมินความรับผิดชอบ กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะด้านอย่างเหมาะสม ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงาน และควรให้ผู้มีความสามารถในการประสานงานมาดำเนินงานที่มีผู้รับผิดชอบร่วมกันจากหลายหน่วยงาน



7. จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โรงเรียนมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งงานกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน พบได้ในเอกสารคู่มือครู เอกสารพรรณนางาน เอกสารแผนงานหมวดวิชา ระเบียบวินัยครู ระเบียบการปฏิบัติงานของโรงเรียน คำสั่งการปฏิบัติงาน รายงานการประชุมของคณะกรรมการต่าง ๆ

**ตอนที่ 3** สรุปผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ในการบริหารงานวิชาการทั้ง 9 ด้าน คือ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ หลักสูตรการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาครู การจัดกิจกรรมนักเรียน สื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด การแนะแนว การประเมินผลและปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์

1. สภาพการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ การวิเคราะห์นโยบายของกรมสามัญศึกษา และศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของโรงเรียน ร่องลง ไปคือ ผู้บริหารกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตามความเหมาะสมซึ่งแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการแผนงาน ซึ่งดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการวิชาการ ครูอาจารย์ ผลการดำเนินงานคือ โรงเรียนมีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยให้การดูแลกับการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี

2. สภาพการดำเนินงานการวางแผนงานวิชาการของฝ่ายวิชาการ กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ หมวดวิชาและหน่วยงานเสนองาน/โครงการ เกี่ยวกับเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาครู การจัดกิจกรรมการเรียน การใช้สื่อการเรียนการสอน การแนะแนว การจัดห้องสมุด การประเมินผล โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวดวิชา มีผู้ร่วมดำเนินงานอื่น ๆ คือ หัวหน้างานแผนงาน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ งาน/โครงการเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน

3. สภาพการดำเนินงานการวางแผนของหมวดวิชา กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ หมวดจัดประชุมเพื่อ เสนองงาน/โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ มีการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยหัวหน้าหมวดเป็นผู้ดำเนินงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน คือ ครู-อาจารย์ หัวหน้าแผนงานและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงานคือ หมวดมีแผนในการ ปฏิบัติงาน มีโครงการเด่นในการปฏิบัติงานประจำปี

4. การติดตามกำกับการทำงานตามแผนงานวิชาการ กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ การทำรายงานและสมุดบันทึกการปฏิบัติงาน รองลงไปคือการทำแบบประเมิน และการ ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าแผนงาน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่คือ ทำให้เกิดการประสานงาน งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รองลงไป คือ ช่วยให้เกิดขวัญ และ กำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่ผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

5. ผลการวิเคราะห์เอกสาร ด้านการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ และแผนงานส่วนใหญ่เป็นการจัดทำ งาน/โครงการเกี่ยวกับงานสารสนเทศ รองลงไปคือ งาน/โครงการ เกี่ยวกับการเผยแพร่ชี้แจงนโยบายและแผน งาน/โครงการเกี่ยวกับการติดตามประเมินโครงการ งาน/โครงการเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน งาน/โครงการเกี่ยวกับการจัดทำ ปฏิทินการบริหารงาน

จากสาระของการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่อง งาน/โครงการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานติดตาม งาน/โครงการ รองลงไปคือ การจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน การกำหนด แผนงานวิชาการ การจัดทำระบบสารสนเทศ และการใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน

### หลักสูตรการเรียนการสอน

1. การประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง กิจกรรมการดำเนินงานส่วนใหญ่คือ การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรก่อนนักเรียนสมัครเข้าเรียน รองลงไปคือ การประชุมชี้แจง เกี่ยวกับหลักสูตรให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการชี้แจงคือ ฝ่าย วิชาการ อาจารย์แนะแนว และครู-อาจารย์ทุกคน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ นักเรียน เลือกกลุ่มวิชาหรือแผนการเรียน ได้ตรงตามความสนใจมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลุ่มวิชา หรือแผนการเรียน เนื่องจากไม่สามารถเรียนให้ประสบผลสำเร็จน้อยลง

2. การประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้กับครู กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ ประชุมชี้แจง

เกี่ยวกับหลักสูตรให้ครูทราบ และจัดทำเอกสารด้านหลักสูตรเผยแพร่ รองลงไปคือ ส่งครูเข้าอบรม จัดซื้อเอกสารหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรให้กับครู-อาจารย์ ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการ คือหัวหน้าหมวดวิชา งานห้องสมุดและการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่คือ ครูทำกิจกรรมการเรียนการสอนตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร รองลงไปคือ ครูทำแผนการสอนเพื่อใช้ในการเรียนการสอน

3. การจัดแผนการเรียนในโรงเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ กำหนดชั้นเรียนและกลุ่มการเรียน การจัดรายวิชาและกลุ่มการเรียนตามอัตรากำลังครู รองลงไปคือ การสำรวจรายวิชาที่นักเรียนสนใจและสมัครเข้าเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ หัวหน้าหมวดวิชา งานทะเบียน-วัดผล และครูผู้สอน ผลการดำเนินงานคือ ได้กลุ่มการเรียนหรือแผนการเรียนที่สนองความสนใจของนักเรียน

4. การติดตามและการควบคุมการใช้หลักสูตร กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ ตรวจบันทึกการสอน สังเกตการสอนของครู รองลงไปคือ การตรวจแผนการสอน และการประเมินการใช้หลักสูตร ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวด ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการติดตามการใช้หลักสูตรไม่มากนัก ผลการดำเนินงาน คือ การจัดการเรียนการสอนสนองจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และทำให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่

5. การปรับปรุงหลักสูตร กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ จัดประชุมชี้แจงเพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมพัฒนาหลักสูตร รองลงไปคือ การฝึกอบรมการเขียนหลักสูตร และการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ รองลงไปคือหัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้สอน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ การดำเนินงานสนองตามความสนใจของนักเรียน มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันของสังคม

6. จากการศึกษาเอกสาร ในด้านการจัดหลักสูตร ส่วนใหญ่งาน/โครงการ เกี่ยวกับการจัดทำแผนการสอนวิชาอาชีพและแผนการสอนวิชาสามัญ รองลงไป คืองาน/โครงการเกี่ยวกับการจัดนักเรียนเข้ากลุ่มการเรียนหรือแผนการเรียน การเผยแพร่ชี้แจง โครงสร้างของหลักสูตร การพัฒนาการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตร

จากสาระของการประชุมงานวิชาการ ส่วนใหญ่ประชุมในเรื่อง การจัดทำแผนการสอน รองลงไปคือเรื่องการกำหนดรายวิชาตามโครงสร้างหลักสูตร การจัดทำเอกสารประกอบการสอน การส่งเสริมหลักสูตรด้านอาชีพ การจัดโครงสร้างหลักสูตรเร่งรัด การจัดทำจุดประสงค์การเรียนรู้

### การจัดการเรียนการสอน

1. การจัดอัตรากำลังครูเข้าสอน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่ คือ มอบหมายการ สอนให้ไปตามความรู้ความสามารถของครู โดยการศึกษาจำนวนคาบของรายวิชาที่เปิดสอนให้ เหมาะสมกับจำนวนครูและความถนัดของครู ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด วิชาและผู้บริหารโรงเรียน ผลการดำเนินงานคือ ครูเข้าสอนตามความรู้ความสามารถ และได้ข้อมูลที่เหมาะสมกับการปรับอัตรากำลังในการจัดการสอน

2. การส่งเสริมการสอนโดยใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ จัดฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับเทคนิคการสอน รองลงไปคือ จัดครูไปเยี่ยมชมและสังเกตการ สอนภายนอกโรงเรียน สาธิตการสอนแบบต่าง ๆ จัดทำเอกสารคู่มือเผยแพร่ ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการวิชาการ และผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ ครูเลือกใช้วิธี การสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งช่วยให้ครูมีวิธีการสอนอย่างมีชั้น ตอนทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น

3. การจัดสอนซ่อมเสริม กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ ครูสอนเพิ่มเติมในชั่วโมง ว่าง รองลงไปคือ การจัดทำเอกสารซ่อมเสริมรายวิชา จัดตารางสอนซ่อมเสริม ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวดวิชา ซึ่งมีฝ่ายวิชาการและผู้ได้รับมอบหมายร่วมดำเนินงานด้วย ผล การดำเนินงาน ทำให้นักเรียนสอบผ่านในรายวิชาต่าง ๆ มากขึ้น และทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงขึ้น

4. การจัดครูสอนแทน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ มอบหมายบุคลากรในการ จัดสอนแทน สืบรองคาบการสอนที่ครูว่างเพื่อการจัดสอนแทน ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ หัวหน้า หมวดวิชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหมวด ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่กับนักเรียน ได้ทำงาน และทบทวนบทเรียนมากกว่าการเรียนในรายวิชานั้นอย่างต่อเนื่อง

5. จากการศึกษาเอกสาร ด้านจัดการเรียนการสอน มังงาน/โครงการในการ จัดการเรียนการสอน ส่วนใหญ่เป็นงานโครงการเกี่ยวกับ การเร่งรัดคุณภาพการเรียนการสอน รองลงไปเป็น งาน/โครงการเกี่ยวกับ การส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ การฝึกทักษะทาง ด้านอาชีพ การใช้วิธีการสอนแบบทักษะกระบวนการ การสนับสนุนและบริการเพื่อการเรียนการ สอน การส่งเสริมคุณลักษณะที่ดีของนักเรียน การจัดทำเอกสารประกอบการสอน

จากสาระของการประชุมงานวิชาการ ส่วนใหญ่ประชุมในเรื่องการเร่งรัดคุณภาพ การเรียนการสอน การใช้ทักษะกระบวนการในการเรียนการสอน รองลงไปคือการประชุมในเรื่อง การจัดครูเข้าสอนตามอัตรากำลัง การสอนซ่อมเสริม การจัดตารางสอน การจัดทำเอกสาร ประกอบการสอน การใช้แหล่งความรู้ในการสอน การจัดสอนแทน

### การนิเทศและการพัฒนาครู

1. การนิเทศครูก่อนเข้าปฏิบัติงาน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่เป็นการพูดคุย สันทานาแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน รองลงไปคืออบรมสัมมนาทางวิชาการ จัดทำเอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน และเอกสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในโรงเรียน จัดบุคลากรรับผิดชอบในการนิเทศเฉพาะด้าน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวด รองลงไปคือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการนิเทศ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ทำให้ครูมีความ ตั้งใจในการทำงานมากขึ้น สร้างขวัญ กำลังใจ และทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงาน
2. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือจัดให้มีการ สันทานาปัญหาหารือเพื่อนร่วมงาน มีการประชุมชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ รองลงไปคือการจัดทำ โครงการพัฒนาการเรียนการสอน การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือผู้บริหารงานวิชาการ ทุกคน และผู้ที่ได้รับมอบหมายในการนิเทศ ผลดำเนินงาน ส่วนใหญ่ครูให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานและร่วมกิจกรรมการนิเทศ รองลงไปคือ ครูปรับปรุงการสอนมากขึ้น
3. การส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม และเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการจากแหล่งวิทยาการ ภายนอกโรงเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ จัดบุคลากรไปรับการอบรมสัมมนาโดยพิจารณา ความเหมาะสมของบุคลากรและเนื้อหาสาระทางวิชาการ ส่งเสริมการฝึกอบรมในสาขาวิชา ที่สถาบันต่าง ๆ จัดชั้น จัดทำโครงการและจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวดวิชา และผู้บริหารโรงเรียน รองลงไปคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และ สมาคมผู้ปกครองและครูซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และการจัดสัมมนาทาง วิชาการ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและได้ประสบการณ์เพิ่มเติม ครูมีความมั่นใจในทิศทางการพัฒนางานวิชาการ โรงเรียนมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านมากขึ้น
4. จากการวิเคราะห์เอกสาร ในด้านการนิเทศและการพัฒนาครู งาน/โครงการส่วน ใหญ่เกี่ยวกับการฝึกอบรม สัมมนาทางวิชาการ เพื่อให้ครูมีความรู้ความสามารถในการสอน รองลง



ไปคือ งาน/โครงการเกี่ยวกับการนิเทศระบบบริหาร การศึกษาดูงานบริหารและงานวิชาการของโรงเรียนต่าง ๆ การจัดทำเอกสารสนเทศและคู่มือการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมด้านสื่อการเรียนการสอน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรมด้านการประเมินผลการเรียน

จากสาระของการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่องการนิเทศงานวิชาการของหมวดวิชา รองลงไปคือ เรื่องการอบรมสัมมนาให้ความรู้ การศึกษาดูงาน การเขียนผลงานทางวิชาการ การส่งครูเข้าอบรมและการลาศึกษาต่อ

### การจัดกิจกรรมนักเรียน

1. การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ จัดครู-อาจารย์ที่ปรึกษาเข้าดูแลกิจกรรมโดยทั่วถึง รองลงไปคือ ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจ จัดทำคู่มือชี้แจงจุดมุ่งหมาย วิธีการดำเนินกิจกรรมให้นักเรียน จัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ หัวหน้าหมวดกิจกรรม ครูอาจารย์ทุกคน ฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการร่วมกิจกรรม นักเรียนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และรองลงไปคือ นักเรียนมีความรับผิดชอบ มีวินัยและความสามัคคี
2. การเลือกกิจกรรมของนักเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ โรงเรียนกำหนดกิจกรรมหลายกิจกรรมให้นักเรียนเลือก และรองลงไปคือ นักเรียนเสนอกิจกรรมให้ฝ่ายวิชาการพิจารณาเปิดสอน ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการโดยมีหมวดกิจกรรมและผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมดำเนินงาน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ตามต้องการ นักเรียนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และนักเรียนมีรายได้จากการทำกิจกรรม
3. การจัดครูที่ปรึกษากิจกรรม กิจกรรมการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ คือ จัดครู-อาจารย์ดำเนินกิจกรรมตามความถนัด โดยกระจายความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง รองลงไปคือ ประชุมชี้แจงการดำเนินกิจกรรมให้ครูทราบ จัดทำคู่มือการสอน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินงานคือหัวหน้าหมวดกิจกรรม และผู้ที่ร่วมดำเนินงานคือ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน ผลการดำเนินงานคือ ครูมีส่วนรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมโดยทั่วกัน ครูได้แสดงความรู้ความสามารถตามความถนัด และมีเอกสารคู่มือในการดำเนินกิจกรรม
4. จากการวิเคราะห์เอกสารในด้านการจัดกิจกรรมนักเรียน งาน/โครงการส่วนใหญ่ เกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้รายวิชา รองลงไปเป็นงาน/โครงการเกี่ยวกับการ

ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม การจัดนิทรรศการทางวิชาการ การอนุรักษ์ศิลป-วัฒนธรรม กิจกรรมวันสำคัญของชาติ การส่งเสริมงานอาชีพ การแข่งขันกีฬาภายใน โรงเรียน การส่งเสริมความสามารถพิเศษ การแข่งขันตอบปัญหา กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ การส่งเสริมสุขอนามัย การสนับสนุนงานกิจกรรม การเข้าค่ายทางวิชาการ ทักษะศึกษา การแข่งขันกีฬาภายนอกโรงเรียน นันทนาการ การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การหารายได้ระหว่างเรียน การส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงการแลกเปลี่ยน นักเรียนทุนระหว่างประเทศ

จากสาระของการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่อง การจัดกิจกรรม ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ การจัดกิจกรรมวันสำคัญ การส่งเสริมด้าน อาชีพ การจัดตั้งชุมนุมกิจกรรม การจัดนิทรรศการ การส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การแข่งขันกีฬา ทักษะศึกษา การแข่งขันตอบปัญหา การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขอนามัย การพัฒนาโรงเรียน การจัดตั้งชุมชน การส่งเสริมความสามารถของนักเรียน

### สื่อการเรียนการสอน

1. การส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือจัดทำ โครงการเกี่ยวกับการผลิตสื่อ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการผลิตสื่อการสอน รองลง ไปคือ จัดผู้รับผิดชอบในการเก็บรักษาซ่อมแซมสื่อการสอน ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวด และผู้ มีส่วนในการดำเนินงานคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอน หัวหน้างาน โสตทัศนศึกษา และผู้บริหาร โรงเรียน ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ คือ ครูสนใจใช้สื่อการเรียนการสอนมากขึ้นนอกจากนี้ทำให้หมวดวิชาที่มีสื่อการสอนที่สมบูรณ์มากขึ้น

2. การบริการสื่อการเรียนการสอน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่นำวิธีการใช้ สื่อการเรียนการสอน รองลง ไปคือ หน่วยงานบริการจัดทำบัญชี-คั่น จองสื่อและสถานที่ ผู้ที่ เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือเจ้าหน้าที่งาน โสตทัศนศึกษา ซึ่งจัดบริการแก่ครูผู้สอนและนักเรียน ผลการ ดำเนินงาน ส่วนใหญ่ ทำให้ครูสนใจใช้สื่อการสอนจากหน่วยบริการ

3. การจัดห้องวิชาประจำหมวดวิชา กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือจัดทำ โครงการ ห้องวิชาประจำหมวดเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน จัดบุคลากรรับผิดชอบประสานงานการ ใช้ห้อง ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวด โดยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียน ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ด้านผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ ทำให้หมวดวิชาสามารถเก็บรักษา

และใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมากขึ้น

4. การจัดห้องศูนย์วิชาการ กิจกรรมดำเนินงานได้จัดทำโครงการศูนย์วิชาการ ให้คำแนะนำการใช้บริการจากศูนย์ จัดฝึกอบรมงานของศูนย์ จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ให้กับครู และนักเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องคือหัวหน้าศูนย์ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ นักเรียนได้ใช้บริการตามความสนใจ รองลงไปคือ ใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน ครูมีความสนใจศึกษาค้นคว้ามากขึ้น

5. จากการศึกษาเอกสาร ในด้านการจัดศูนย์วิชาการ งาน/โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการผลิตสื่อการสอนวิชาสามัญ วิชาการงานและอาชีพ รองลงไปคือ งาน/โครงการเกี่ยวกับการบริการสื่อการสอนของห้อง ใสทัศนศึกษา การจัดซื้อจัดหาสื่อการสอนของศูนย์บริการทางวิชาการ การจัดตั้งศูนย์หรือมุมวิชาการ การซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน การจัดทำเอกสารประกอบการเรียนการสอน การจัดทำป้ายนิเทศ การศึกษาค้นคว้าด้านสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน

จากการศึกษาเอกสารของโรงเรียนเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์วิชาการ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์วิชาการแตกต่างกัน ศูนย์วิชาการที่โรงเรียนจัดตั้งได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์ หรือเรียกเป็นอย่างอื่นว่า งานคอมพิวเตอร์หรือหมวดคอมพิวเตอร์ ให้บริการในการเรียนการสอน การบริหาร การประเมินผล การศึกษาและวิจัย ศูนย์ ERIC เป็นศูนย์ให้บริการในด้านเทคนิคการสอน สื่อการสอนการฝึกทักษะ ฟัง อ่าน นูต เขียน ในวิชาภาษาอังกฤษ ให้กับครูและนักเรียน รวมถึงความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมประเทศต่าง ๆ ศูนย์ใสทัศนศึกษา หรืองานใสทัศนศึกษา เป็นศูนย์บริการทางวิชาการที่โรงเรียนทุกโรงเรียนส่งเสริมและกำหนดให้มีการบริการอย่างกว้างขวางโดยใช้สื่อประเภทต่าง ๆ ได้แก่ วิทยุทัศน์ สไลด์ ภาพยนตร์ โอเวอร์เฮด แลบบันทึกลเสียง วิทยุ ศูนย์ปฏิบัติการทางภาษา (SOUND LAB) หรือห้องปฏิบัติการทางภาษา ให้บริการแก่ครู-อาจารย์ในการสอน เพื่อให้เด็กเรียนมีทักษะในการพูด-ฟังอย่างถูกต้อง ศูนย์จัดนิทรรศการ เป็นศูนย์ที่จัดตั้งเพื่อเป็นแหล่งให้ความรู้ ความเข้าใจในด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ การอนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรม การส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม ส่งเสริมผลงานของนักเรียน ศูนย์ผลิตสื่อการเรียนการสอน เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนที่ให้ความรู้ในการผลิตสื่อการเรียน บริการเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตสื่อ ให้คำแนะนำในการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน กับครู-อาจารย์ ศูนย์ พสวท. ในโรงเรียน เป็นศูนย์ทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งเสริมนักเรียนที่มีความสามารถในการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์ และต้องการมีอาชีพ

เป็นนักวิทยาศาสตร์ ต่อไปในอนาคต

จากสาระการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่อง การส่งเสริมการใช้และการผลิตสื่อ การผลิตนวัตกรรมทางการสอน รองลงไปคือ การใช้ห้องปฏิบัติการในการสอน การจัดทำเอกสารประกอบการสอน การพัฒนาห้องวิชาและศูนย์วิชาการเป็นแหล่งให้ความรู้ การจัดป้ายนิเทศ การประกวดสื่อ

### การจัดห้องสมุด

1. การจัดห้องสมุดครู กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่มีการจัดสถานที่ส่วนหนึ่งของห้องสมุดเป็นบริเวณให้ครูใช้ในการค้นคว้า และมีการจัดห้องสำหรับเป็นห้องสมุดครู โดยเฉพาะเป็นส่วนน้อย จัดหาหนังสือประเภทหลักสูตร คู่มือการสอน เอกสารค้นคว้าเกี่ยวกับ กฎระเบียบการปฏิบัติงาน และเอกสารส่งเสริมงานวิชาการอื่น ๆ ไว้สำหรับครู ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดและผู้ที่มีส่วนร่วมคือ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงาน ทุกโรงเรียนจัดสถานที่ศึกษาค้นคว้าสำหรับครู มีหนังสือทางวิชาการในการเรียนการสอน และหนังสือที่ให้ความรู้ความบันเทิง

2. การจัดหาหนังสือ กิจกรรมดำเนินงาน ทุกโรงเรียนจัดทำโครงการพัฒนาห้องสมุด ประสานงานกับหมวดวิชาเพื่อจัดหาหนังสือที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ศึกษาข้อมูลโดยทำสถิติความต้องการของผู้ใช้บริการ และขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นภายนอกโรงเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ผู้ที่มีส่วนในการดำเนินงานคือ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้บริหารโรงเรียน ด้านผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่จัดหาหนังสือเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่พอใจ

3. การใช้ห้องสมุดในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมดำเนินการ ส่วนใหญ่ มีการจัดการเรียนและให้ศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด รองลงไปคือ จัดสอนวิธีการใช้ห้องสมุดในการศึกษาค้นคว้า จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการประสานงานการใช้ห้องสมุดในการจัดการเรียนการสอน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ผู้ที่มีส่วนในการดำเนินงานคือ ครูผู้สอน หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผลการดำเนินงานคือ ห้องสมุดเป็นแหล่งให้ความรู้ในการเรียนการสอนในโรงเรียน และสร้างนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าให้กับนักเรียน

4. การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่ คือ จัดป้ายนิเทศให้

ความรู้ รองลงไปคือจัดแนะนำหนังสือใหม่ จัดกิจกรรมตอบปัญหา จัดห้องสมุดภาพ-เสียง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุนคือ ผู้บริหารโรงเรียน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่คือ นักเรียนสามารถเลือกการศึกษาค้นคว้าหลายด้าน ทำให้นักเรียนมีความสนใจต่อการหาความรู้นอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน

5. การจัดบริการของห้องสมุด กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ จัดทำสถิติการใช้บริการเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดบริการ รองลงไปคือ จัดให้นักเรียนร่วมงานบริการห้องสมุด จัดบริการหลายด้านได้แก่ หนังสือ แอ็บทัททิกภาพ แอ็บทัททิกเสียง และการจัดกิจกรรมให้ความรู้ต่าง ๆ แข่งขันตอบปัญหา ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ครู-อาจารย์ หัวหน้าหมวดวิชา ผลการดำเนินงานคือ ทำให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านการค้นคว้าและห้องสมุดสามารถจัดหาหนังสือและสื่อความรู้ตามที่นักเรียนสนใจ

6. จากการวิเคราะห์เอกสาร ในด้านการจัดห้องสมุด งาน/โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการบริการหนังสือ รองลงไปคือ การจัดห้องสมุดหมวดวิชา การจัดนิทรรศการสัปดาห์ห้องสมุด การจัดป้ายนิเทศให้ความรู้ การจัดหาหนังสือ การวิจัยและประเมินงานห้องสมุด การประสานงานในการใช้ห้องสมุดเพื่อการสอน การจัดห้องสมุดเพื่อชุมชน การจัดห้องสมุดเคลื่อนที่ การซ่อมแซมหนังสือ การใช้คอมพิวเตอร์ในงานห้องสมุด โดยการจัดห้องสมุดครู การนำเสนอข้อมูลและทางสถิติ การจัดรวบรวมทำแฟ้มข่าวสาร

จากสาระในการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่องการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้และการใช้ห้องสมุด รองลงไปคือ การจัดห้องสมุดประจำหมวด การจัดห้องสมุดครู การจัดห้องสมุดให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาค้นคว้า การจัดห้องสมุดเพื่อชุมชน

### การแนะแนว

1. การแนะแนวด้านหลักสูตร กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่จัดให้มีการแนะแนวหลักสูตรในคาบกิจกรรมแนะแนวให้กับนักเรียน และได้มีการแนะแนวให้กับผู้ปกครองในโอกาสที่ทางโรงเรียนเชิญผู้ปกครองมาประชุม ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คืออาจารย์แนะแนว และผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือ อาจารย์ประจำชั้นหรืออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ประจำวิชา ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ นักเรียนวางแผนการเรียนได้ตามความเหมาะสมทำให้นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนดีขึ้น



2. การแนะแนวการศึกษาต่อและการแนะแนวอาชีพ กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่ ให้ความรู้และจัดหาเอกสารเกี่ยวกับสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา และแนวทางประกอบอาชีพ รองลง ไปคือ การจัดนิทรรศการด้านการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ เชิญวิทยากร นักศึกษารุ่นพี่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ อาจารย์ฝ่ายแนะแนว และผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือ ฝ่ายวิชาการ ครู-อาจารย์ทุกคน ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ นักเรียนเลือกและตัดสินใจในการศึกษาต่อจากข้อมูลที่เพียงพอด้วยความมั่นใจ นักเรียนมีความสนใจในการร่วมกิจกรรม

3. การให้คำปรึกษา กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่มีแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ สถิติ ปัญหา ความกดดันประกอบการให้คำปรึกษา รองลง ไปคือ ติดตามเพื่อป้องกันและแก้ไขพฤติกรรม เบี่ยงเบนของนักเรียน ให้คำปรึกษาด้านการเรียน สุขภาพจิต รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ ของนักเรียนเพื่อใช้ในการแนะแนวและให้คำปรึกษา ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือ อาจารย์แนะแนว รองลง ไปคือ อาจารย์ประจำชั้นหรืออาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ประจำวิชา ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ นักเรียนสำรวจความกดดันด้วยตนเอง รองลง ไปคือ ฝ่ายแนะแนวและผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือแก้ไขปัญหาทางด้านการเรียนและพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน

4. การจัดหาทุนทางการศึกษา กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ มีการประชุม ทหารเรือเพื่อกำหนดคุณสมบัติผู้รับทุนการศึกษา การพิจารณาให้ทุนโดยคณะกรรมการ รองลง ไปคือ ทหาแหล่งทุน ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่คือ อาจารย์แนะแนว ฝ่ายปกครอง งานทะเบียน-วัดผล และผู้มีส่วนช่วยเหลือและให้การสนับสนุนคือ สมาคมผู้ปกครองและมูลนิธิ

5. จากการศึกษาเอกสาร ด้านการจัดการแนะแนว งาน/โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการแนะแนวหลักสูตร การศึกษาต่อทางสายสามัญและสายอาชีพ รองลง ไปคืองาน/โครงการการจัดทำเอกสารสนเทศเพื่อการแนะแนว การจัดทำประวัติ ระเบียบนักเรียน การส่งเสริมด้าน จริยธรรม การส่งเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพจิตที่ดี การติดตามนักเรียนที่จบหลักสูตร มัธยมศึกษา ตอนต้นและตอนปลาย การจัดนิทรรศการและจัดทำป้ายนิเทศ การพบปะสนทนากับผู้ปกครองเพื่อ แก้ไขปัญหาของนักเรียน การหารายได้ระหว่างเรียน การจัดหาทุนการศึกษา การแนะแนว นอกสถานที่เพื่อการศึกษา สำรวจและวิจัยปัญหาและความต้องการของนักเรียน การแนะแนว เพื่อชุมชน การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการแนะแนว

จากสาระของการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่องการแนะแนวหลักสูตร การจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาต่อและอาชีพ การติดตามนักเรียนที่จบหลักสูตร การแนะนำนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนเกี่ยวกับการเรียนในระดับมัธยมศึกษา การหาทุนการศึกษาให้นักเรียน การใช้คอมพิวเตอร์ในการแนะแนว การหารายได้ระหว่างเรียน การแนะแนวสำหรับผู้ปกครอง

### การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ

1. การประเมินผลการเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ทุกโรงเรียนได้มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานประเมินผลการเรียนประจำปีการศึกษา ส่วนใหญ่มีการแจ้งระเบียบ หลักเกณฑ์การประเมินผล การกำหนดข้อตกลงในการประเมินผลของโรงเรียน ดูแลกำกับให้เป็นไปตามข้อตกลง และเป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือหัวหน้างานวัดผล และผู้มีส่วนในการดำเนินงานคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและผู้บริหารโรงเรียน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่งานประเมินผลสำเร็จตามกำหนดและถูกต้อง รองลงไปคือ นักเรียนและผู้ปกครองทราบผลการเรียนโดยสม่ำเสมอ
2. การพัฒนาแบบทดสอบ กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อสอบ และให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบในรายวิชาต่าง ๆ รองลงไปคือการพิจารณาปรับปรุงแบบทดสอบ และให้มีการจัดทำคลังข้อสอบเป็นบางโรงเรียน ด้านผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือฝ่ายวิชาการ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานคือ งานวัดผล ทมวดวิชา ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ ข้อสอบที่ใช้ในการวัดผลครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้ ครูสามารถปรับปรุงข้อสอบให้มีความเหมาะสม ครูมีการวิเคราะห์เนื้อหาก่อนออกข้อสอบ
3. การประเมินการสอน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่โรงเรียนทุกโรงเรียนตรวจสอบ ปฏิบัติงานการสอน รองลงไปคือ วิเคราะห์คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการสอน สังเกตการสอน การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ หัวหน้าหมวด ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ รองลงไปคือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานวัดผล ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ ได้ข้อมูลปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน รองลงไปคือ ครูปรับปรุงพฤติกรรมการสอนดีขึ้น
4. การประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่จัดสัมมนา ประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงไปคือ ฝ่าย ทมวด งาน ประเมินงาน/โครงการเสนอผู้บริหาร และคณะกรรมการวิเคราะห์สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผน ผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด รองลงไปคือ คณะกรรมการแผนงาน ผลการ

ดำเนินงาน ส่วนใหญ่คือ มีข้อมูลในการแก้ปัญหาและข้อมูลในการพัฒนาแผนงานวิชาการ รองลงไปคือ โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมายของงานและวิธีดำเนินงานถูกต้องเหมาะสมขึ้น

5. จากการวิเคราะห์เอกสาร ในด้านการประเมินผล และการพัฒนางานวิชาการ งาน/โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการจัดทำข้อสอบตามจุดประสงค์การเรียนรู้ รองลงไปเป็นงาน/โครงการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อสอบ การติดตามผลการเรียนของนักเรียนที่สอบไม่ผ่าน การจัดทำเอกสารประเมินผล การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาเครื่องมือวัดทางการเรียน การพัฒนางานทะเบียน-วัดผล โดยคอมพิวเตอร์ การสร้างแบบทดสอบก่อนเรียน การติดตามการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ การจัดทำคลังข้อสอบ

จากสาระของการประชุม ส่วนใหญ่เป็นการประชุมในเรื่องเกี่ยวกับ กำหนด การสอบ และการจัดทำข้อสอบ รองลงไปคือ การชี้แจงระเบียบการประเมินผล การทำสมุดประเมินผลการเรียน การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวิเคราะห์ข้อสอบ



### อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการวิจัยตามการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ในการศึกษาโครงสร้างการบริหารงาน วิชาการและการศึกษามารกกิจการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ให้การสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารงานวิชาการส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง คิดเป็นร้อยละ 62.50 และผู้บริหารงานวิชาการส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี และ 50 ปี ขึ้นไป ซึ่งในช่วงอายุ 30 - 40 ปี เป็นช่วงของผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสนใจในด้านการบริหารงาน และในช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป เป็นช่วงอายุที่อยู่ในวัยผู้บริหารงาน มีความชำนาญในหน้าที่การงาน มีประสบการณ์ มีความรับผิดชอบ มีความอดทน และเป็นวัยที่จะดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารต่อไป

อายุราชการของผู้บริหารงานวิชาการส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง 10 - 20 ปี และมากกว่า 30 ปี ในช่วงอายุราชการ 10 - 20 ปี เป็นช่วงที่บุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจที่จะเป็นผู้บริหารงานวิชาการ มีความสนใจที่จะหาความก้าวหน้าในด้านการบริหาร ส่วนอายุราชการมากกว่า 30 ปี เป็นช่วงที่ผู้บริหารงานวิชาการมีความสามารถ มีประสบการณ์ และจะอยู่ในตำแหน่งอีกต่อไป

วุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารงานวิชาการ ทุกคนมีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี วุฒิในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 72.50 และวุฒิในระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 27.50 ซึ่งผู้บริหารงานวิชาการควรมีวุฒิทางการศึกษาในระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีที่มากกว่านี้

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

### สายงานหลักสายงานที่ปรึกษา

ในการกำหนดสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการแบ่งงานโดยให้มีรายละเอียดของงาน กำหนดลักษณะงานตามภาระหน้าที่ จัดทำแผนภูมิโครงสร้างองค์การ มีคณะกรรมการแผนงานและผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ร่วมในการจัดทำ ดังที่ พันัส ทันทาคินทร์ (2513) กล่าวว่า "โครงสร้างองค์การของโรงเรียนในแบบสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา เป็นสายงานที่เหมาะสมกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีหน่วยงานเพิ่มขึ้น ลำพังเพียงครูใหญ่ย่อมไม่มีความเชี่ยวชาญที่จะบริหารทุกด้าน ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้นมาจากหลายแหล่ง จึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษา" ในสายงานหลักโรงเรียนกำหนดผู้บริหารงานวิชาการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องทางวิชาการ การบริหารในหมวดวิชา มีการกำหนดงานโดยแบ่งงานเป็นระดับเพื่อให้มีการประสานงานในด้านการจัดการเรียนการสอนในกรณีทีในรายวิชานั้น ๆ มีครูอาจารย์สอนจำนวนหลายคน ในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบ ในการกำกับดูแลการบริหารงานวิชาการ หน่วยงานที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในการบริหารงานวิชาการส่วนใหญ่คือ คณะกรรมการวิชาการ

คณะกรรมการวิชาการของโรงเรียนทุกโรงเรียน กำหนดให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล เป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ ส่วนบุคลากรที่ได้กำหนดเป็นกรรมการร่วมในคณะกรรมการ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานแผนงาน หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา และอาจกำหนดให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้แทนจากฝ่ายอื่น ๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ ประธานคณะกรรมการวิชาการส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธานคณะกรรมการวิชาการ หรือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นประธานคณะกรรมการวิชาการ เลขานุการคณะกรรมการวิชาการ พบว่าเป็นบุคลากรที่ได้รับมอบหมายจากผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นไปตามหลักการของการบริหารงานโดยคณะกรรมการที่ว่า "จากความจำเป็นที่องค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น หรือมีปัญหาค่อนข้างซับซ้อน การจัดตั้งคณะกรรมการจึงจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นที่รวมของผู้บริหารที่จะมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ คณะกรรมการจะเป็นศูนย์รวมของเจ้าหน้าที่หลายฝ่าย โดยทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำรวมอยู่ด้วย ธงชัย สันติวงษ์ (2519)

จากการสังเกตหน่วยงานวิชาการต่าง ๆ พบว่าโรงเรียนทุกโรงเรียนมีป้ายนิเทศแสดงสายงานหลักและสายงานที่ปรึกษาในบริเวณหน่วยงานบริหารงานวิชาการ เช่น ห้องผู้อำนวยการ ห้องฝ่ายธุรการ ห้องแผนงาน ห้องฝ่ายวิชาการ ซึ่งอยู่ในบริเวณที่บุคลากรภายในโรงเรียน หรือผู้มาติดต่อราชการสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และพบว่าบางหมวดวิชา ได้จัดทำแผนภูมิแสดงสายการบริหารงานในฝ่ายวิชาการ ปิดไว้ในห้องพักครูประจำหมวดวิชาด้วย เป็นการสร้างความเข้าใจในระบบการบริหารภายในโรงเรียนให้ครูรับทราบ

### สายบังคับบัญชา

จากการวิจัยพบว่า การกำหนดสายการบังคับบัญชา โรงเรียนกำหนดระดับชั้นสายการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสูงสุดและมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้างานและ ครู-อาจารย์ ในการเสนอบุคลากรเพื่อแต่งตั้งเป็นผู้บริหารงานวิชาการในตำแหน่งต่าง ๆ ดังที่ ภิญญา สาธร (2519) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า "ผู้บริหารควรกระจายอำนาจ (Share the authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนอื่นให้ทำงาน โดยไม่ต้องใช้วิธีบังคับหรือขู่เข็ญ และอยู่ที่เทคนิคการกระตุ้นเตือน (Motivation)" โรงเรียนได้ปฏิบัติตามระเบียบกฎข้อบังคับของกรมสามัญศึกษา การเสนอบุคลากรเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ กรมสามัญศึกษาเป็นผู้กำหนดและแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนอาจเสนอบุคคลที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสม เสนอให้กรมสามัญศึกษาพิจารณาแต่งตั้ง ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาตามความเหมาะสม โดยให้ครู-อาจารย์ในหมวดเป็นผู้เสนอผู้ที่มีความเหมาะสม หรือแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเสนอให้ผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมและแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น

การสั่งการของผู้บริหารงานวิชาการตำแหน่งต่าง ๆ เป็นไปตามตำแหน่งและความสำคัญของงาน โรงเรียนกำหนดอำนาจตามหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ตามหลักการที่ว่า "สายการบังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรมีลักษณะเด่นชัด สะดวกต่อการปฏิบัติงาน เช่น ใครมีอำนาจในการสั่งงาน และจะต้องสั่งไปยังผู้ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ" สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจสูงสุดในการสั่งการในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานวิชาการ

การเงินและงบประมาณ การบริหารบุคลากร อาคารสถานที่ และทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานภายในโรงเรียน และมอบหมายให้ผู้ช่วยวิชาการมีอำนาจในการปฏิบัติงาน เรื่องการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียน การประเมินผล ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา มีอำนาจในการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนางานหลักสูตรตามที่ได้รับมอบหมาย ในตำแหน่งหัวหน้างานด้านวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วยหัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้างานแนะแนว หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา มีอำนาจในการปฏิบัติงานเรื่องการบริหารของหน่วยงาน การปรับปรุงและพัฒนางาน ในหน่วยงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น

ในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีอำนาจในการประเมินความดีความชอบ ส่วนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด มีส่วนในการประเมินความดีความชอบตามที่ผู้บริหารมอบหมาย การประเมินเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดมีส่วนร่วมในการประเมิน

จากการวิเคราะห์เอกสารพบว่า การกำหนดสายบังคับบัญชา โรงเรียนกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งตามลำดับชั้นในการกำหนดสายการบังคับบัญชาด้านวิชาการของโรงเรียน และมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหาร แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งต่าง ๆ และแผนภูมิสายบังคับบัญชา

### อำนาจหน้าที่

การกำหนดอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้บริหารงานวิชาการ โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ดังที่ เฮนรี ฟาโยล (1949) ได้เสนอแนะว่า "คนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งมีอำนาจสูงสุดในองค์การ แต่หัวหน้างานต่าง ๆ ก็มีอำนาจของตนเองพอที่สั่งลูกน้องได้ แต่อำนาจนั้นไม่เด็ดขาดสูงสุด อำนาจสูงสุดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาขององค์การแต่เพียงผู้เดียว" โรงเรียนได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าบรรณารักษ์ หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา หัวหน้างานแนะแนว ให้มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่ง ในการมอบหมายหน้าที่ โรงเรียนกำหนดเกณฑ์ในการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่โดยพิจารณาจาก ความรู้ความสามารถ ความถนัดเฉพาะด้าน

ความรับผิดชอบ ให้มีการชี้แจงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่โดยให้มีการประชุมชี้แจง และกำหนด เอกสารพรรณนางาน คู่มือครู เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการตัดสินใจในด้าน นโยบาย วัตถุประสงค์ การกำหนดแผนงาน โครงการ การรับ-จำหน่ายนักเรียน การพิจารณาความดีความชอบ และกิจการเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียน ทุกเรื่อง ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจตามที่ผู้บริหารมอบหมาย ในด้าน นโยบาย แผนงาน โครงการ การบริหารงานวิชาการ และเสนอความดีความชอบผู้ได้ บังคับบัญชา หัวหน้าหมวดมีอำนาจในการตัดสินใจ ตามที่ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มอบหมาย ในด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดทำแผนงานโครงการ เสนอให้ความดี ความชอบผู้ได้บังคับบัญชา ในการสั่งการของผู้บริหาร เป็นไปตามสถานการณ์ ผู้บริหารหรือ ผู้ได้บังคับบัญชาก่อนสั่งการ โดยผู้บริหารสั่งการตามมติของที่ประชุม สั่งการจากเบื้องบนลงไป สั่งการตามผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอ ในการมอบอำนาจเพื่อให้ปฏิบัติหน้า ดังหลักการที่ว่า "การ มอบอำนาจนี้ ผู้บริหารต้องมีหลักการ และชอบเขตที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยมอบ อำนาจบางส่วนให้ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีความสามารถและเห็นว่าเหมาะสม และผู้บังคับบัญชาต้อง แน่ใจว่า ตนสามารถดูแลให้ผู้รับมอบมีความรับผิดชอบต่องานส่วนที่รับมอบได้ โดยจะต้องมอบ อำนาจในการสั่งการและการปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้รับมอบด้วย" โรเบิร์ต อี คอฟฟีย์ (1972)

ความพึงพอใจในอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน พบว่ามีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่ได้ดี การกำหนดสายงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการ กระจายงาน และมอบอำนาจอย่างเหมาะสม บุคลากรรู้หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังที่ John I N Wankwo (1982) ได้กล่าวว่า "สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงในการมอบอำนาจคือ จะต้องมอบอำนาจแก่บุคคลที่เหมาะสมกับงาน คำนึงถึงขอบข่ายของงาน หน้าที่ กิจกรรมและ ปริมาณ ถึงแม้มอบอำนาจไปแล้ว ยังต้องมีความรับผิดชอบอยู่" ปัญหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่มี บ้างเป็นส่วนน้อย ในการกำหนดตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โรงเรียน ได้ กำหนดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดตำแหน่งซึ่งระบุในเอกสารต่าง ๆ ได้แก่คู่มือครู หรือคู่มือปฏิบัติหน้าที่ครู พรรณนางาน แผนภูมิบริหารโรงเรียน คำสั่งโรงเรียน รายงาน การประชุม แต่ไม่พบการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ หรือเกณฑ์ที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

### การประสานงาน

ในการประสานงานโรงเรียนใช้การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร มีเอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นหลายประเภท ได้แก่ รายงานการประชุม รายงานการฝึกอบรมและการประชุม บันทึกข้อความ หนังสือเวียน เอกสารประชาสัมพันธ์ ตารางกำหนดการ แบบฟอร์มในการดำเนินงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินต่าง ๆ โดยเอกสารในแต่ละประเภท มีผู้รับผิดชอบงาน หรือมีคณะกรรมการเป็นฝ่ายดำเนินงานจัดทำเอกสาร และเสนอไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับชั้น โรงเรียนทุกโรงเรียนจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ โดยแจ้งให้ครู-อาจารย์ทราบเป็นแนวทาง ตลอดปีการศึกษา การรับทราบความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินได้อย่างราบรื่นและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ กำหนดให้มีการประชุมและเสนอข้อคิดเห็น ชักถามความคิดเห็น การให้ทำแบบรายงาน การถ่ายทอดความคิดเห็นผ่านหัวหน้างาน การเยี่ยมเยียนเพื่อบำรุงขวัญ ดังที่ มาลัย ทูวะนันท์ (2520) ได้เสนอวิธีประสานงานภายในองค์การว่า "ให้มีการจัดแผนผัง กำหนดหน้าที่การทำงาน จัดให้มีระบบติดต่อที่มีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานโดยคณะกรรมการ มีการประชุมพบปะอยู่เสมอ มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงาน มีการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน"

จากการสังเกตพบว่า โรงเรียนกำหนดให้มีอาคารที่เป็นศูนย์กลางในการบริหาร ซึ่งมีหน่วยงานหลัก ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานโรงเรียน ได้แก่ ห้องปฏิบัติงานของผู้อำนวยการ ห้องปฏิบัติงานฝ่ายธุรการ ห้องปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ ห้องทะเบียน-วัดผล ห้องประชุมขนาดเล็ก และ ในด้านการกำหนดหน่วยงานบริการทางวิชาการ ได้แก่ ห้องสมุด ห้องแนะแนว ห้องโสตทัศนศึกษา โรงเรียนกำหนดให้ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีความสะดวกในการให้บริการ

### การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

การจัดทำพรรณางานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรด้านวิชาการ โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการจัดทำพรรณางานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร โดยมีคณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการแผนงานดำเนินงานและประสานงานในการจัดทำ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในคู่มือครู และเอกสารพรรณางาน แจกหน้าที่ความรับผิดชอบในที่ประชุม และมี การนิเทศการติดตามและประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา ดังที่ วิลเลียม เจแบคคลาร์นี (1964) ได้กล่าวว่า "ความรับผิดชอบเป็นสิทธิในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ หรือการจะสอดส่องตรวจตรา ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติหน้าที่การงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ และรับผิดชอบต่อการที่จะรายงาน และพร้อมที่จะให้ ตรวจสอบได้เสมอ" ได้มีการกำหนดให้ ผู้บริหารงานวิชาการกระตุ้นให้ครูมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน โดยการแนะนำและเสนอแนะ ยกย่องผู้ปฏิบัติงานดี ตรวจเยี่ยม จัดสวัสดิการต่าง ๆ สำหรับการใช้มาตรการทางวินัย ระบบแข่งขัน การลงโทษ มีเพียงเล็กน้อย

การปฏิบัติงานนอกเหนือจากที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง ของครู-อาจารย์ ที่ปฏิบัตินอกเหนือจากที่กำหนด ได้แก่ การร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น งานกลุ่มโรงเรียน เป็นสมาชิกและร่วมดำเนินงานสมาคมผู้ปกครองและครู ขอความร่วมมือและประสานกับผู้ปกครอง ช่วยเหลือชุมชน การจัดหาทุนพัฒนาโรงเรียน

ปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งพบเพียงเล็กน้อย ได้แก่ บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลายด้าน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ครูไม่รู้หน้าที่ของตน โรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถ งานที่มีผู้ดำเนินงานร่วมกันหลายฝ่าย ทำให้เกิดความล่าช้า และขาดการลงโทษอย่างจริงจังกับผู้ขาดความรับผิดชอบ ข้อเสนอแนะในเรื่องการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบคือ ควรมีการประชุมชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ให้มีการแก้ไข ผู้ขาดความรับผิดชอบ ควรทำเฉพาะรายไป ให้มีการติดตามและประเมินความรับผิดชอบให้เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนด กระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะด้านอย่างเหมาะสม ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงาน และควรให้ผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน เป็นผู้ดำเนินงานในงานที่มีผู้รับผิดชอบร่วมกันจากหลายหน่วยงาน



ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด  
กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

### การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์

การดำเนินงานการบริหารงานวิชาการในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ พบว่า  
โรงเรียนมีการวิเคราะห์นโยบายของกรมสามัญศึกษา และศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียน  
มีกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาตามความเหมาะสมไปตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยสอดคล้องกับ  
แผนพัฒนาการศึกษาชาติ ดังหลักการที่ว่า "โรงเรียนอาจกำหนดหลักการและวัตถุประสงค์ของ  
โรงเรียน เป็นการภายในของตนเองได้ ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่หน่วยเหนือกำหนด"  
เสรี ลาชโรจน์ (2530) โรงเรียนได้จัดให้มี คณะกรรมการดำเนินงานในการ  
กำหนดนโยบาย โดยมีคณะกรรมการแผนงานร่วมกับคณะกรรมการวิชาการ และผู้รับผิดชอบจัดทำ  
ผลการดำเนินงาน คือ โรงเรียนมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยในการดูแลกับการ  
ติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประสานงานได้อย่างดี มีการวางแผนงานวิชาการของฝ่าย  
วิชาการ การวางแผนงานของหมวดวิชา และการวางแผนงานของหน่วยงาน มีการเสนอ  
งาน/โครงการ เกี่ยวกับเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศและ  
พัฒนาครู การจัดกิจกรรมการเรียน การใช้สื่อการเรียนการสอน การแนะแนว การจัดห้องสมุด  
การประเมินผล โดยมีผู้ร่วมดำเนินงาน คือ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานแผนงาน ผู้ช่วยฝ่าย  
วิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา ครู-อาจารย์ และผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผลการดำเนินงาน คือ  
โรงเรียนกำหนดงาน/โครงการไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานมีความสอดคล้อง  
กัน มีโครงการที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนประจำปี

การติดตามกำกับการทำงานตามแผนงานวิชาการ โรงเรียนกำหนดกิจกรรม  
ดำเนินงานโดยให้มีการทำรายงานและสมุดบันทึกการปฏิบัติงาน การทำแบบประเมิน และการ  
ตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงาน หัวหน้าแผนงาน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน  
หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ที่ได้รับมอบหมาย ผลการดำเนินงาน คือ ทำให้เกิดการประสานงาน  
ทำงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ช่วยให้เกิดขวัญ และกำลังใจแก่ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน



### หลักสูตรการเรียนการสอน

ผลจากการวิจัย พบว่า โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้กับนักเรียน และผู้ปกครอง ส่วนใหญ่ได้จัดทำคู่มือนักเรียนโดยกำหนดโครงสร้างหลักสูตรให้นักเรียนทำความเข้าใจก่อนนักเรียนสมัครเข้าเรียน มีการประชุมชี้แจง เกี่ยวกับหลักสูตรให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบ ดังหลักการที่ว่า "ในการบริหารหลักสูตร ต้องมีการวางแผนและจัดเตรียม เพื่อประชาสัมพันธ์ให้บุคคลทั่วไปทราบ จัดทำเอกสารหลักสูตรและวัสดุประกอบหลักสูตรต่าง ๆ อย่างเพียงพอ" วิชัย ราษฎร์ศิริ (2519) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการชี้แจง คือ ฝ่ายวิชาการ อาจารย์แนะแนว และครู-อาจารย์ทุกคน ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ นักเรียนเลือกกลุ่มวิชาหรือแผนการเรียน ได้ตรงตามความสนใจและความถนัดมากขึ้น โรงเรียนจัดอบรมชี้แจง เกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้กับครู จัดทำเอกสารด้านหลักสูตร จัดซื้อเอกสารหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรให้กับครู-อาจารย์ ให้มีการจัดห้องสมุดครูเพื่อการศึกษา ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ ครูทำแผนการสอน และสอนไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

การจัดแผนการเรียนในโรงเรียน โรงเรียนกำหนดชั้นเรียนและกลุ่มการเรียน มีการจัดรายวิชาและกลุ่มการเรียนตามอัตรากำลังครู สํารวจรายวิชาที่นักเรียนสนใจและเลือกเรียน ผู้ที่มีส่วนในการดำเนินงานหลายฝ่าย คือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา งานทะเบียน-วัดผล และครูผู้สอน ผลการดำเนินงาน คือ ได้กลุ่มการเรียนหรือแผนการเรียนที่สนองความสนใจของนักเรียน

การติดตามและการควบคุมการใช้หลักสูตร โรงเรียนจัดกิจกรรมดำเนินงาน คือ ตรวจบันทึกการสอน สังเกตการสอนของครู การตรวจแผนการสอน และการประเมินการใช้หลักสูตร ผลการดำเนินงาน คือ การจัดการเรียนการสอนสนองจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และทำให้ครูมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่

การปรับปรุงหลักสูตร โรงเรียนจัดกิจกรรมดำเนินงาน โดยการประชุมชี้แจง เพื่อส่งเสริมให้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรมการเขียนหลักสูตร และการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การดำเนินงานสนองตามความสนใจของนักเรียน มีการปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันของสังคม ดังที่ กรมสามัญ (2519) กล่าวว่า "หลักสูตรที่ใช้ในโรงเรียน ย่อมมีวิวัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อความเหมาะสมแก่สภาพสังคมไทย" และดังที่ วุฒิ จุลพรหม (2520) กล่าวว่า "ปัจจุบันโรงเรียนมีบทบาทในการสร้างหลักสูตร และเอกสารการใช้หลักสูตรมากขึ้น ตามนโยบายการสร้างหลักสูตรท้องถิ่น"

### การจัดการเรียนการสอน

การจัดอัตรากำลังครูเข้าสอน โรงเรียนจัดกิจกรรมดำเนินงาน โดยส่วนใหญ่มอบหมาย การสอนให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของครู ดังที่ เลสเตอร์ ดับบลิว แอนเดอร์สัน และ ลอเรน เอ แวนไดค์ (1963) ได้ให้ความเห็นในเรื่อง การจัดการเรียนการสอน ประการหนึ่งว่า ผู้บริหารระดับมัธยมศึกษา มีหน้าที่ในงานเกี่ยวกับการคัดเลือกครู จัดหาครู เข้าสอนในสายวิชาการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการสอน" โรงเรียนมีการศึกษาจำนวน คาบของรายวิชาที่เปิดสอน ให้เหมาะสมกับจำนวนครูและความถนัดของครู โดยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชาพิจารณา และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารโรงเรียน การจัดกิจกรรมใน การสอน โรงเรียนส่งเสริมการสอนโดยใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ มีการจัดฝึกอบรมบุคลากร เกี่ยวกับเทคนิคการสอน จัดครูไปเยี่ยมชมและสังเกตการสอนภายนอกโรงเรียน สาธิตการ สอนแบบต่าง ๆ จัดทำเอกสารคู่มือเผยแพร่ ซึ่งผลการดำเนินงาน กระตุ้นให้ครูเลือกใช้วิธี การสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา และกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งช่วยให้ครูมีวิธีการสอนอย่าง มีขั้นตอนทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น

การจัดสอนซ่อมเสริม ครูผู้สอนใช้เวลาชั่วโมงว่าง จัดทำเอกสารซ่อมเสริมรายวิชา จัดตารางสอนซ่อมเสริม โดยหัวหน้าหมวดวิชา ฝ่ายวิชาการ และผู้ได้รับมอบหมายร่วม ในการ ดำเนินงานด้วย ผลการดำเนินงานทำให้นักเรียนสอบผ่านในรายวิชาต่าง ๆ มากขึ้น และทำ ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

การจัดครูสอนแทน กิจกรรมดำเนินงานส่วนใหญ่คือ มอบหมายบุคลากรในการจัด สอนแทน สำรองคาบการสอนที่ครูว่างเพื่อการจัดสอนแทน โดยมีหัวหน้าหมวดวิชา หรือผู้ที่ได้ รับมอบหมายจากหัวหน้าหมวด ผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ักเรียนได้ทำงาน และทบทวนบทเรียน มากกว่าได้เรียนในรายวิชานั้นอย่างต่อเนื่อง

### การนิเทศและการพัฒนาครู

การนิเทศครูก่อนเข้าปฏิบัติงาน กิจกรรมดำเนินงานของผู้บริหารงานวิชาการเป็น การพูดคุยสนทนา แนะนำแนวทางในการปฏิบัติงาน การอบรมสัมมนาทางวิชาการ จัดทำเอกสาร คู่มือครู คู่มือนักเรียน และเอกสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในโรงเรียน จัดบุคลากรรับผิดชอบ ในการนิเทศเฉพาะด้าน โดยมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและหัวหน้าหมวด รองลงไปคือ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการนิเทศ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ทำให้ครูมีความตั้งใจ ในการทำงานมากขึ้น สร้างขวัญ กำลังใจ และทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงาน ในการ นิเทศงานวิชาการในโรงเรียน กิจกรรมดำเนินงาน ส่วนใหญ่ จัดให้มีการสนทนาปัญหา ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการประชุมชี้แจงอย่างสม่ำเสมอ การจัดทำโครงการพัฒนาการเรียน การสอน การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือผู้บริหารงานวิชาการทุกคน และผู้ได้รับ มอบหมายในการนิเทศ ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และร่วม กิจกรรมการนิเทศ ครูปรับปรุงการสอนมากขึ้น ดังหลักการในการนิเทศการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพที่ว่า "ความร่วมมือ (Cooperation) เป็นการกระทำร่วมกัน และรวมพลัง ทั้งหมด เพื่อแก้ปัญหาด้วยกัน โดยยอมรับและยกย่องผลของความร่วมมือในการปรับปรุงการเรียน การสอนจากหลายฝ่าย" วินัย เกษมเศรษฐ (2521)

การส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม และเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ จากแหล่งวิทยากร ภายนอกโรงเรียน จัดบุคลากรไปรับการอบรมสัมมนา โดยพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากร และเนื้อหาสาระทางวิชาการ ส่งเสริมการฝึกอบรมในสาขาวิชา ที่สถาบันต่าง ๆ จัดชั้น จัด ทำโครงการและจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการ โดยมีหัวหน้าหมวดวิชา และผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ สมาคมผู้ปกครองและครู ซึ่งเป็นผู้ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่าย ในการฝึกอบรม และการจัดสัมมนาทางวิชาการ ผลการดำเนินงาน ครูได้แลกเปลี่ยนความ คิดเห็น และได้ประสบการณ์เพิ่มเติม ครูมีความมั่นใจในทิศทางการพัฒนางานวิชาการ โรงเรียน มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น

### การจัดกิจกรรมนักเรียน

การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร โรงเรียนจัดกิจกรรมดำเนินงาน โดยจัดให้ครู-อาจารย์ที่ปรึกษา เข้าดูแลกิจกรรมอย่างทั่วถึง ให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมตามความสนใจ จัดทำคู่มือชี้แจงจุดมุ่งหมาย วิธีการดำเนินกิจกรรมให้นักเรียน จัดทำอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรม โดยมีหัวหน้าหมวดกิจกรรม ครูอาจารย์ทุกคน ฝ่ายวิชาการ ผลการดำเนินงาน นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการร่วมกิจกรรม นักเรียนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ นักเรียนมีความรับผิดชอบ มีวินัยและความสามัคคี การเลือกกิจกรรมของนักเรียน โรงเรียนกำหนดกิจกรรมหลายกิจกรรมให้นักเรียนเลือก นักเรียนเสนอกิจกรรม ให้ฝ่ายวิชาการพิจารณาเปิดสอน โดยมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหัวหน้าหมวดกิจกรรม และผู้ที่ได้รับมอบหมายร่วมดำเนินงาน ทำให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ตามต้องการ ดังหลักการที่ว่า "การจัดการเรียนการสอนตามแนวทางของหลักสูตรใหม่ มุ่งให้นักเรียนคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น ตลอดจนให้รู้จักการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันให้มากที่สุด ครูจะใช้การสอนแบบเดิมเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องจัดกิจกรรมหลาย ๆ แบบ เพื่อให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดของตน" บุญเสริม ฤทธาภิรมย์ (2519) นักเรียนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และนักเรียนมีรายได้จากการทำกิจกรรม

การจัดครูที่ปรึกษากิจกรรม โรงเรียนจัดกิจกรรมการดำเนินงาน โดยจัดครู-อาจารย์ดำเนินกิจกรรมตามความถนัด กระจายความรับผิดชอบโดยทั่วถึง จัดประชุมชี้แจงการดำเนินกิจกรรมให้ครูทราบ จัดทำคู่มือการสอน หัวหน้าหมวดกิจกรรม รับผิดชอบในการดำเนินการ และผู้ที่ร่วมดำเนินงาน คือ หัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลให้ครูมีส่วนรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมโดยทั่วกัน ครูแสดงความรู้ความสามารถได้ตามความถนัด และมีเอกสารคู่มือในการดำเนินกิจกรรม

ในด้านโครงการด้านการจัดกิจกรรมนักเรียน โรงเรียนมี งาน/โครงการเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้รายวิชา การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงาม การจัดนิทรรศการทางวิชาการ การอนุรักษ์ศิลป-วัฒนธรรม กิจกรรมวันสำคัญของชาติ การส่งเสริมงานอาชีพ การแข่งขันกีฬาภายในโรงเรียน การส่งเสริมความสามารถพิเศษ การแข่งขันตอบปัญหา กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้นำเพื่อประโยชน์ การส่งเสริมสุนทรีย์ การสนับสนุนงานกิจกรรม การเข้าค่ายทางวิชาการ ทัศนศึกษา การแข่งขันกีฬาภายนอกโรงเรียน นันทนาการ การอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การหารายได้ระหว่าง

เรียน การส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โครงการแลกเปลี่ยนนักเรียน  
ระหว่างประเทศ

### สื่อการเรียนการสอน

การส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน โรงเรียนจัดกิจกรรมดำเนินงานจัดทำ  
โครงการเกี่ยวกับการผลิตสื่อ จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการผลิตสื่อการสอน จัดผู้รับผิดชอบ  
ในการเก็บรักษาซ่อมแซมสื่อการเรียน โดยมีหัวหน้าหมวดรับผิดชอบในการดำเนินการและผู้มีส่วน  
ในการดำเนินงานคือ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ครูผู้สอน หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา และผู้บริหาร  
โรงเรียน ผลการดำเนินงาน ส่วนใหญ่ ครูสนใจใช้สื่อการเรียนการสอนมากขึ้นนอกจากนี้ทำให้  
หมวดวิชาใช้สื่อการเรียนการสอนมากและสมบูรณ์ขึ้น

การบริการสื่อการเรียนการสอน โรงเรียน ได้จัดให้มีแนะนำวิธีการใช้สื่อการเรียน  
การสอน หน่วยงานบริการจัดทำบัญชียืม-คืน จองสื่อและสถานที่

การจัดห้องวิชาประจำหมวดวิชา โรงเรียนส่งเสริมให้หมวดวิชาจัดทำโครงการใช้  
ห้องวิชาประจำหมวดเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบประสานงาน  
การใช้ห้อง หัวหน้าหมวดดำเนินงานโดยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และผู้บริหารโรงเรียนช่วยเหลือ  
ให้การสนับสนุน ด้านผลการดำเนินงานส่วนใหญ่ ทำให้หมวดวิชาสามารถเก็บรักษา และใช้สื่อ  
การเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมาก  
ขึ้น ในการจัดห้องศูนย์วิชาการ มีกิจกรรมดำเนินงานของศูนย์ โดยจัดให้มีการฝึกอบรมงานของ  
ศูนย์ จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ให้กับครูและนักเรียน ทำให้ครู-อาจารย์ได้ใช้เทคโนโลยี  
ทางการศึกษาเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอน ครูมีความสนใจศึกษาค้นคว้ามากขึ้น

จากการศึกษาเอกสาร ในด้านการจัดศูนย์วิชาการ งาน/โครงการส่วนใหญ่เกี่ยวกับการ  
การผลิตสื่อการสอนวิชาสามัญ วิชาการงานและอาชีพ การบริการสื่อการสอนของห้อง  
โสตทัศนศึกษา การจัดซื้อจัดหาสื่อการสอนของศูนย์บริการทางวิชาการ การจัดตั้งศูนย์หรือมุม  
วิชาการ การซ่อมแซมสื่อการเรียนการสอน การจัดทำเอกสารประกอบการเรียนการสอน การ  
จัดทำป้ายนิเทศ การศึกษาค้นคว้าด้านสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนแต่ละโรงเรียน  
ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์วิชาการแตกต่างกัน ศูนย์วิชาการที่โรงเรียนจัดตั้งได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์  
หรือเรียกเป็นอย่างอื่นว่า งานคอมพิวเตอร์หรือหมวดคอมพิวเตอร์ ให้บริการในด้าน การเรียน  
การสอน การบริหาร การประเมินผล การศึกษาและวิจัย ศูนย์ ERIC เป็นศูนย์ให้บริการ

ในด้านเทคนิคการสอน สื่อการสอนการฝึกทักษะ ฟัง อ่าน พูด เขียน ในวิชาภาษาอังกฤษ ให้กับครูและนักเรียน รวมถึงความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมประเทศต่าง ๆ ศูนย์โสตทัศนศึกษา หรืองานโสตทัศนศึกษา เป็นศูนย์บริการทางวิชาการที่โรงเรียนทุกโรงเรียนส่งเสริม และกำหนดให้มีการบริการอย่างกว้างขวางโดยใช้สื่อประเภทต่าง ๆ ได้แก่ วิทยุทัศน์ สไลด์ ภาพยนตร์ โอเวอร์เฮด แถบบันทึกเสียง วิทยุ ศูนย์ปฏิบัติการทางภาษา (SOUND LAB) หรือห้องปฏิบัติการทางภาษา ให้บริการแก่ครู-อาจารย์ในการสอน เพื่อให้นักเรียนมีทักษะในการพูด-ฟังอย่างถูกต้อง ศูนย์จัดนิทรรศการ เป็นศูนย์ที่จัดตั้งเพื่อเป็นแหล่งให้ความรู้ ความเข้าใจ ในด้านความก้าวหน้าทางวิชาการ การอนุรักษ์ศิลปะวัฒนธรรม การส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม ส่งเสริมผลงานของนักเรียน ศูนย์ผลิตสื่อการเรียนการสอน เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนให้ความรู้ในการผลิตสื่อการเรียน บริการเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตสื่อ ให้คำแนะนำในการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอนกับครู-อาจารย์ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนได้พิจารณา จัดบริการอุปกรณ์การสอน จัดศูนย์บริการโสตทัศนอุปกรณ์ เพื่อบริการสายวิชาต่าง ๆ จัดแหล่งวัสดุอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ ตามลักษณะเนื้อหาเฉพาะ จัดหาแหล่งวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ปรับปรุงวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย ปรับปรุงวัสดุที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสม สรรวจความต้องการวัสดุอุปกรณ์รายวิชาต่าง ๆ และการฝึกอบรมครูประจำวิชาให้มีความรู้ ทักษะการใช้ การรักษา" กรมสามัญศึกษา (2519)

#### การจัดห้องสมุด

การจัดห้องสมุดครู โรงเรียนจัดสถานที่ส่วนหนึ่งของห้องสมุดเป็นบริเวณให้ครูใช้ในการค้นคว้า และที่ได้มีการจัดห้องสำหรับเป็นห้องสมุดครูโดยเฉพาะ จัดหาหนังสือประเภทหลักสูตร คู่มือการสอน เอกสารค้นคว้าเกี่ยวกับ กฎระเบียบการปฏิบัติงาน และเอกสารส่งเสริมงานวิชาการอื่น ๆ ไว้สำหรับครู ทั้งหนังสือทางวิชาการในการเรียนการสอน และหนังสือที่ให้ความรู้ความบันเทิง ในการจัดหาหนังสือ ทุกโรงเรียนจัดทำโครงการการนัดหมายห้องสมุด ประสานงานกับหมวดวิชา เพื่อจัดหาหนังสือที่สอดคล้องกับหลักสูตรและเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ศึกษาข้อมูลโดยทำสถิติความต้องการของผู้ใช้บริการ ดังหลักการที่ว่า "พยายามให้คณะครูได้รับทราบ ออกความเห็น และมีส่วนร่วมในการดำเนินการของห้องสมุด เช่น จัดให้มีคณะกรรมการว่าด้วยห้องสมุด ทั้งนี้ยอมทำให้ห้องสมุดสนองความต้องการของโรงเรียนดีขึ้น และครูสนใจใช้ห้องสมุดมากขึ้น" พันสี ทันทาคินทร์ (2513) ขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นภายนอกโรงเรียน ได้จัดหาหนังสือเพิ่มขึ้น แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่พอใจ

โรงเรียนส่งเสริมการใช้ห้องสมุดในการจัดการเรียนการสอน จัดการเรียนและให้ศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด จัดสอนวิธีการใช้ห้องสมุดในการศึกษาค้นคว้า จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการประสานงานการใช้ห้องสมุด ดำเนินงานห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งให้ความรู้ในการเรียนการสอนในโรงเรียน และสร้างนิสัยรักการศึกษาค้นคว้าให้กับนักเรียน ในการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด มีการจัดป้ายนิเทศให้ความรู้ จัดแนะนำหนังสือใหม่ จัดกิจกรรมตอบปัญหา จัดห้องสมุดภาพ-เสียง นักเรียนสามารถเลือกการศึกษาค้นคว้าหลายด้าน ทำให้นักเรียนมีความสนใจต่อการหาความรู้นอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน ในการจัดบริการของห้องสมุด จัดทำสถิติการใช้บริการเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดบริการ รองลงไปคือ จัดให้นักเรียนร่วมงานบริการห้องสมุด จัดบริการหลายด้าน ได้แก่ หนังสือ แลกบันทึกภาพ แลกบันทึกเสียง และการจัดกิจกรรมให้ความรู้ต่าง ๆ แข่งขันตอบปัญหา จากการดำเนินงาน ทำให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่านการค้นคว้า ห้องสมุดสามารถจัดหาหนังสือและสื่อให้ความรู้ตามที่นักเรียนสนใจ

### การแนะแนว

การแนะแนว โรงเรียนจัดให้มีการแนะแนวหลักสูตร ในคาบกิจกรรมแนะแนวให้กับนักเรียน และมีการแนะแนวให้กับผู้ปกครอง ในโอกาสที่ทางโรงเรียนเชิญผู้ปกครองมาประชุม เพื่อให้นักเรียนวางแผนการเรียนได้ตามความเหมาะสม ทำให้นักเรียนมีความพร้อมในการเรียนดีขึ้น การแนะแนวการศึกษาต่อและการแนะแนวอาชีพ ให้ความรู้และจัดหาเอกสารเกี่ยวกับสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา แนวทางประกอบอาชีพ การจัดนิทรรศการด้านการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ เชิญวิทยากร นักศึกษารุ่นพี่ให้ข้อคิดเกี่ยวกับ การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนักเรียนเลือกและตัดสินใจ ในการศึกษาต่อจากข้อมูลที่เพียงพอด้วยความมั่นใจ นักเรียนมีความสนใจ ในการร่วมกิจกรรม ในการให้คำปรึกษา ส่วนใหญ่มีแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ สถิติปัญหา ความถนัด ประกอบการให้คำปรึกษา ติดตามเพื่อป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน ให้คำปรึกษาด้านการเรียน สุขภาพจิต รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติของนักเรียน เพื่อใช้ในการแนะแนวและให้คำปรึกษา เพื่อร่วมมือแก้ไขปัญหาทางด้านการเรียนและพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน ดังหลักการที่ว่า "การแนะแนวเป็นกรรมวิธีช่วยให้ความต้องการของเด็กประสบผลสำเร็จ ช่วยให้เกิดเข้าใจตนเอง รู้จักเลือกและรู้จักปรับปรุงตน ในด้านการเรียน การสังคม ความประพฤติ อารมณ์ สุขภาพ อาชีพ รวมตลอดถึงการให้

เวลาว่างให้เป็นประโยชน์" โรเบิร์ต เฮช แนพ (1953)

การจัดหาทุนทางการศึกษา ได้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดคุณสมบัติผู้รับทุนการศึกษา การพิจารณาให้ทุน โดยคณะกรรมการ หาแหล่งทุน โดยอาจารย์แนะแนว ฝ่ายปกครอง งานทะเบียน-วัดผล โดยผู้มีส่วนช่วยเหลือและให้การสนับสนุนจากหลายฝ่าย สมาคมผู้ปกครอง และมูลนิธิ

### การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ

การประเมินผลการเรียน โรงเรียนทุกโรงเรียนมีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานประเมินผล การเรียนประจำปีการศึกษา มีการแจ้งระเบียบหลักเกณฑ์การประเมินผล การกำหนดข้อตกลง ในการประเมินผลของโรงเรียน ดูแลกำกับให้เป็นไปตามข้อตกลงและเป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ทำให้งานประเมินผลสำเร็จตามกำหนดและถูกต้อง กำหนดให้มีการพัฒนาแบบทดสอบ โดยฝึกรวมให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อสอบ และให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบในรายวิชา ต่าง ๆ มีการพิจารณาปรับปรุงแบบทดสอบ ข้อสอบที่ใช้ในการวัดผลครอบคลุมจุดประสงค์การ เรียนรู้ ครูสามารถปรับปรุงข้อสอบให้มีคุณภาพ ครูมีการวิเคราะห์เนื้อหาก่อนออกข้อสอบ และให้มีการจัดทำคลังข้อสอบเป็นบางโรงเรียน

การประเมินการสอน มีกิจกรรมดำเนินงาน ซึ่งส่วนใหญ่โรงเรียนทุกโรงเรียนตรวจสอบ ปฏิบัติงานการสอน และกำหนดให้มีการวิเคราะห์คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการสอน สังเกตการสอน การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน ครูปรับปรุงพฤติกรรม การสอนดีขึ้น ในการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ โรงเรียนจัดสัมมนาประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และให้มีคณะกรรมการวิเคราะห์สรุปผลการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้มีข้อมูลใน การแก้ปัญหา และข้อมูลในการพัฒนาแผนงานวิชาการ โรงเรียนสามารถกำหนดเป้าหมาย ของงานและวิธีดำเนินงานถูกต้องเหมาะสมขึ้น ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวถึงการประเมินผลว่า "เพื่อปรับปรุงระบบบริหารในสถานศึกษา ทำให้ทราบสภาพที่แท้จริง ของหลักสูตร ที่นำไปสู่การปฏิบัติว่าประสบปัญหาอย่างไร จะได้แก้ไขปรับปรุงอย่างไร"



## สรุปผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัด  
กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้ศึกษาโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ และศึกษาภารกิจการบริหารงาน  
วิชาการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จาก  
โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งได้ผ่านการ  
ตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย

1. รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ
  - 1.1 สายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา
  - 1.2 สายการบังคับบัญชา
  - 1.3 อำนาจหน้าที่
  - 1.4 การประสานงาน
  - 1.5 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  
2. รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ตามภารกิจการบริหารงานวิชาการ
  - 2.1 การกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์
  - 2.2 การจัดหลักสูตร
  - 2.3 การจัดการเรียนการสอน
  - 2.4 การนิเทศและการพัฒนาครู
  - 2.5 การจัดกิจกรรมนักเรียน
  - 2.6 สื่อการเรียนการสอน
  - 2.7 การจัดห้องสมุด
  - 2.8 การแนะแนว
  - 2.9 การประเมินและการพัฒนางานวิชาการ



## รูปแบบโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ

### สายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา

1. การบริหารงานวิชาการควรกำหนดให้มี สายงานหลักและสายงานที่ปรึกษา ในสายงานหลักให้มีการแบ่งงานวิชาการให้ชัดเจน และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ เช่น หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา หัวหน้างานห้องสมุด หัวหน้างานศูนย์วิชาการ โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ครอบคลุมตามลักษณะงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

สำหรับสายงานที่ปรึกษาควรจัดในรูปคณะกรรมการ คณะกรรมการแต่ละชุดมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเด่นชัด มีกรรมการจากบุคลากรของหน่วยงานที่มีส่วนในการดำเนินงานร่วมกันอย่างครบถ้วน ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้คำปรึกษาของคณะกรรมการ คณะกรรมการด้านวิชาการที่ควรจัดตั้ง เพื่อให้คำปรึกษางานวิชาการกับสายงานหลักให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการวัดผล คณะกรรมการนิเทศงานวิชาการ คณะกรรมการพัฒนาสื่อการสอน คณะกรรมการโสตทัศนศึกษา คณะกรรมการห้องสมุด คณะกรรมการแนะแนว และคณะกรรมการปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้แก่ คณะกรรมการจัดตารางสอน คณะกรรมการจัดกิจกรรม คณะกรรมการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

2. การกำหนดแผนผังโครงสร้างขององค์การ ช่วยให้เห็นเข้าใจในลักษณะงาน และความสัมพันธ์ระหว่างงานในสายบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสามารถพิจารณากำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการให้ขึ้นกับผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม จากหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ได้แก่ งานทะเบียน-วัดผล งานหมวดวิชา งานโสตทัศนศึกษา งานห้องสมุด งานห้องแนะแนว งานคอมพิวเตอร์ และงานแผนงาน โรงเรียนอาจกำหนดหน่วยงานทางวิชาการให้ขึ้นกับสายงานของผู้ช่วยผู้บริหาร ดังนี้ กำหนดให้งานทะเบียน-วัดผล

งานหมวดวิชา งานโสตทัศนศึกษา งานห้องสมุด งานแนะแนว งานคอมพิวเตอร์ และงานแผนงานขึ้นอยู่กับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ สำหรับงานโสตทัศนศึกษา งานแนะแนว และงานห้องสมุดซึ่งเป็นงานบริการทางวิชาการ โรงเรียนอาจกำหนดให้ขึ้นกับผู้ช่วยฝ่ายบริการ และเพื่อให้มีการประสานงานในวิชาการได้ทั่วถึง ครอบคลุมงานวิชาการทั้งหมด ควรกำหนดให้หัวหน้าหมวด หัวหน้างานทุกงานดังกล่าวเป็นกรรมการในคณะกรรมการวิชาการ และให้งานแต่ละงานจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงาน โดยมีผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเป็นประธาน หรือผู้ที่โรงเรียนเห็นว่าเหมาะสมเป็นประธานคณะกรรมการ บุคลากรของหน่วยงาน และตัวแทนจากหมวดวิชาเป็นกรรมการ สำหรับงานแผนงานอาจกำหนดให้ขึ้นตรงกับผู้บริหารโรงเรียน หรือขึ้นอยู่กับผู้ช่วยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตามที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นสมควร

### สายการบังคับบัญชา

1. ในสายการบังคับบัญชาผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุด และ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานวิชาการ ทำหน้าที่ควบคุมดูแล การกำหนดระดับชั้นของการบังคับบัญชาเป็นช่วง ๆ ลงไป คือ ผู้บริหารโรงเรียน → ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ → หัวหน้าหมวด/หัวหน้างาน → ครู-อาจารย์ โดยมีการมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และอำนาจในการตัดสินใจในงานที่มอบหมายให้ชัดเจน พิจารณาไม่ให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อน

2. การแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา ควรได้จากการเสนอผู้ที่มีความเหมาะสมโดยคณะครู-อาจารย์ภายในหมวดนั้น ๆ หรือ จากคณะกรรมการสรรหา โดยโรงเรียนกำหนดหรือเกณฑ์ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าหมวด และผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับหัวหน้างานซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะ โรงเรียนควรกำหนดเกณฑ์หรือคุณสมบัติ ของผู้ที่เป็นหัวหน้างาน คณะกรรมการสรรหาพิจารณาเสนอบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่จะเป็นหัวหน้างาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้ง

### อำนาจหน้าที่

1. การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายของผู้บริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวด หัวหน้างานทะเบียน-วัดผล หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา หัวหน้าห้องสมุด หัวหน้างานแนะแนว และหัวหน้าศูนย์วิชาการ ควรจัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กำหนดไว้ในคู่มือครู เอกสารพรรณนางาน หรือ คู่มือปฏิบัติหน้าที่ วิธีการให้ความรู้และความเข้าใจ ในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการแต่ละระดับ คือ การประชุมชี้แจง การสอดแทรกในการประชุม หรือการให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นแนวทางผู้บริหารงานวิชาการ ครู-อาจารย์ได้เข้าใจในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการตามขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ในการสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสูงสุด มีอำนาจในการสั่งการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงานของโรงเรียน และเป็นไปตามระเบียบแบบแผนทางราชการ งานวิชาการเป็นงานที่มีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ที่มีหน้าที่ในการดำเนินงานนั้น ๆ จะเป็นแนวทางสำคัญสำหรับการพิจารณา ในการสั่งการของผู้บริหารงานวิชาการ

3. การประเมินการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในโรงเรียนในฝ่ายวิชาการ เป็นภาระตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารงานวิชาการ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านความดีความชอบ เป็นความรับผิดชอบ และอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน ควรที่จะให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการประเมินความดีความชอบของครู-อาจารย์ด้วย และควรให้ครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมผลการปฏิบัติงานของตนเอง เสนอให้ผู้บริหารทราบ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาอีกส่วนหนึ่ง ทั้งนี้ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้

3.2 ด้านการประเมินเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของครู-อาจารย์ ผู้ที่มีส่วนประเมินคือผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ขอเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และระเบียบเกี่ยวกับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง ให้ได้รับเงินเดือนสูงขึ้น

3.3 ด้านการประเมินครูดีเด่นของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวด ควรมีส่วนในการประเมินร่วมกัน

### การประสานงาน

1. การประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกำหนดการที่วางไว้ มีความจำเป็นต่อการบริหารงานในโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก เพื่อให้การบริหารงานวิชาการ และการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นไปตามเป้าหมาย และแผน โดยการจัดระเบียบงาน กำหนดกฎเกณฑ์ มีการชี้แจงให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทราบโดยทั่วกัน แนวทางในการประสานงานวิชาการที่ควรดำเนินการ คือ

1.1 การกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ โดยคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน กำหนดปฏิทินงานวิชาการตลอดปีการศึกษา เพื่อให้ครูได้ทราบถึงงานที่ต้องปฏิบัติ และช่วงเวลาที่ต้องดำเนินงาน

1.2 ในการแจ้งข่าวสารในการปฏิบัติงาน การสื่อสารจะต้องใช้หลายวิธี เพื่อให้เหมาะสมกับงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบงานจะต้องรับผิดชอบโดยตรง ที่จะให้ข้อมูลข่าวสาร การประชุมของคณะกรรมการวิชาการ การประชุมครู-อาจารย์ในหมวดวิชา หรือการประชุมครู-อาจารย์ทั้ง โรงเรียน ช่วยกำหนดทิศทางของการดำเนินงานและนอกจากนั้น ช่วยให้ผู้บริหารงานวิชาการทราบความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถประสานงานให้งานที่ปฏิบัติบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ การแจ้งข่าวสารเพื่อให้ครู-อาจารย์รับทราบได้รวดเร็ว และทั่วถึง คือ การใช้หนังสือหรือเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ คำสั่งปฏิบัติงาน หนังสือเวียน ประกาศ เอกสารประชาสัมพันธ์ คู่มือปฏิบัติงาน แผนที่การประเมิน ระเบียบวิธีการ และข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ ในการบริหารงานจะต้องตกลงว่า งานประเภทใดที่ ฝ่ายวิชาการ หัวหน้างาน หัวหน้าหมวดเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และสื่อข้อมูลข่าวสารในเรื่องนั้น ๆ โรงเรียนต้องอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือ และจัดบริการให้กับผู้ประสานงานได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดที่ตั้งของห้องปฏิบัติงานในการบริหารงานวิชาการ ควรจัดให้อยู่ในบริเวณที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปด้วยความรวดเร็วคล่องตัว ที่ตั้งห้องปฏิบัติงานของหน่วยงานควรจัดตั้งให้อยู่ต่อการประสานงาน ซึ่งจะ เป็นผลดีในการจัดการเรียนการสอน การกำหนดที่ตั้งปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารทางวิชาการ ควรกำหนดดังนี้

ห้องปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการ งานทะเบียน-วัดผล ควรอยู่ในบริเวณที่สามารถติดต่oprสานงานกับห้องผู้อำนวยการและห้องฝ่ายธุรการได้สะดวกรวดเร็ว

ห้องปฏิบัติงานหมวดวิชา ควรกระจายไปตามอาคารเรียน หรืออาคารฝึกงานต่าง ๆ ตามหมวดวิชา โรงเรียนอาจกำหนดให้หมวดวิชา ดูแลความเรียบร้อยของนักเรียนในอาคารที่รับผิดชอบรวมไปด้วย

ห้องบริการทางวิชาการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องแนะแนว ห้องสมุด ห้องศูนย์ทางวิชาการอื่น ๆ เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์พัฒนาทางการเรียนของหมวดวิชา ควรคำนึงถึงการให้บริการแก่นักเรียนเป็นสำคัญ โดยให้ความสะดวกในการเข้าไปใช้ เช่น ไม่อยู่บนอาคารชั้นสูง ๆ หรือไกลจากบริเวณที่ตั้งกลุ่มอาคารเรียนมากนัก

#### การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร ในส่วนของระเบียบข้าราชการครู โดยทั่วไปโรงเรียนถือแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ส่วนแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนอาจเน้นหน้าที่ความรับผิดชอบมีส่วนแตกต่างกัน และโรงเรียนใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนไปตามความเหมาะสม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบได้จากการแบ่งงานให้ชัดเจนแล้วกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ในเอกสารพรรณนางานหรือคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้างานต่าง ๆ ครูผู้สอน และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต้องมีความชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการประเมินงานของบุคลากรในโรงเรียนได้ โรงเรียนควรมีการปรับปรุงโครงสร้าง ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม โดยครู-อาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนในการพิจารณาปรับปรุงร่วมกัน โรงเรียนควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในแนวทางดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่รับผิดชอบในด้าน วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามผลงานของผู้ช่วยทุกฝ่าย ทุกงาน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควบคุมการเรียนการสอน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมการวิจัยการเรียนการสอน ส่งเสริมงานบริการทางวิชาการ เช่น การจัดห้องสมุด การแนะแนว ส่งเสริมการนิเทศงานภายในโรงเรียน ควบคุมดูแลการบริหารอาคารสถานที่ การบริหารการเงิน วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนงานทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ

ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ เป็นผู้ประสานงานวิชาการ วางแผนการดำเนินการเรียนการสอน รับผิดชอบดำเนินงานการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร จัดให้มีการทำแผนการสอนให้เป็นตามหลักสูตร ร่วมมือกับหัวหน้าหมวดวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป และสนับสนุนให้มีการค้นคว้าทดลอง ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น อบรมแจ้งให้ครูเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานทางวิชาการ เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผล จัดทำคู่มือครูและคู่มือการเรียนของนักเรียน ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน จัดอัตรากำลังครูเข้าสอน จัดให้มีโครงการในกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมความรู้ให้นักเรียน พิจารณาทนังสื่อแบบเรียน คู่มืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน จัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้ เสนอแนะในการแต่งตั้งหมวดวิชา จัดสรรและควบคุมเงินที่ใช้ทางวิชาการ ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา และการใช้อุปกรณ์ เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในฝ่ายวิชาการ ให้มีการวิจัยโครงการ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อวิจัย สร้างความเกี่ยวข้องและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าสายวิชา และครูผู้สอน ได้มีส่วนร่วมรับรู้ปัญหา ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าหมวดเป็นผู้นำในการบริหารงานวิชาการในสาขาวิชาเฉพาะ ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในระดับต้น มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแล แนะนำ และประสานงานภายในหมวดวิชา ให้มีการวางแผนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูในหมวดให้เป็นไปตามหลักสูตร ดูแลแนะนำหรือนิเทศครูในหมวด เรื่องหลักสูตร แผนการสอน ทนังสื่อแบบเรียน การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามโครงการ และจัดครูสอนแทน จัดประชุมครูในหมวดโดยสม่ำเสมอ รายงาน คำปรึกษา แก่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ช่วยแก้ไขทางด้านวิชาการ ให้ครูในหมวดได้

เข้ารับการอบรม กระตุ้นครูให้จัดหา สร้าง ตัดแปลงอุปกรณ์ที่ใช้ในการสอนวิชาหมวดนั้น ส่งเสริมการจัดตั้งชุมนุมทางวิชาการ จัดกิจกรรมทางวิชาการของหมวดวิชา จัดนิทรรศการ ความคุ้มค่า เรื่องการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนในหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน และเสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดต่อผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ เสนอผลงานของครูในหมวดต่อผู้บริหาร เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่ทะเบียน มีหน้าที่รับผิดชอบในการลงทะเบียนการเรียนของนักเรียน ตามหลักสูตรการเรียนการสอนให้ถูกต้อง และเก็บไว้เป็นหลักฐาน จัดทำประวัติและระเบียบผลการเรียนของนักเรียน ดำเนินการในเรื่องการขอลาออก การขอพักการเรียน การจำหน่ายนักเรียน ดำเนินการเรื่องการสำรวจเวลาเรียน และรวบรวมรายชื่อนักเรียนที่ไม่มีสิทธิ์ในการสอบ เสนอผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาตามความเหมาะสม ออกเอกสารรับรองผลการเรียนของนักเรียน ให้ความร่วมมือกับสถาบันอื่น ในการตรวจสอบคุณวุฒิของนักเรียนที่จบการศึกษาแล้ว ให้คำแนะนำแก่ผู้ปกครอง และร่วมมือเพื่อแก้ปัญหาด้านการเรียนและด้านอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการประเมินผล เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ประเมินผลเพื่อตัดสินผลการศึกษา และประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่วัดผล มีหน้าที่และรับผิดชอบ ความคุ้มค่าให้การวัดผลและการประเมินผลการเรียนดำเนินไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผล ให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการวัดผล และการประเมินผลให้กับครู-อาจารย์และนักเรียน จัดทำเอกสาร ให้ความรู้เกี่ยวกับการวัดผล การสร้างข้อสอบ การวิเคราะห์ข้อสอบ การจัดทำคลังข้อสอบ จัดทำแบบฟอร์มและจัดระเบียบการเก็บเอกสาร หลักฐานเกี่ยวกับการประเมินผลการเรียน ตรวจสอบสมุดบันทึกเวลาเรียนและประเมินผล จัดทำปฏิทินการประเมินผลและดูแลกำกับให้เป็นไปตามกำหนดการ ดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแก้ตัว ประสานงานกับหัวหน้าระดับ อาจารย์ประจำชั้น เพื่อติดตามการเรียนของนักเรียนที่มีปัญหาอาจจะไม่จบหลักสูตร จัดทำสรุปผลการเรียน ในรายวิชาต่าง ๆ ในแต่ละภาคเรียน เสนอผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ปกครองนักเรียนที่มีปัญหาการเรียน และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย



ครูแนะแนว มีหน้าที่และรับผิดชอบ โดยร่วมในการจัดการเรียนการสอนกับหลักสูตรทาง  
 ทางวิชาการและวิชาชีพ แนะแนวให้กับนักเรียนเกี่ยวกับการเลือกวิชาเรียน การเลือกวิชาชีพ  
 การศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับอุดมศึกษา ให้คำปรึกษาแนะแนวด้าน  
 สุขภาพจิต สุขอนามัย แนวทางการแก้ปัญหาส่วนตัวปัญหาการเรียนและอื่น ๆ ประสานงาน  
 กับผู้ปกครองของนักเรียนและบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนในการป้องกันช่วยเหลือ และแก้ไข  
 ปัญหาของนักเรียน จัดทำระเบียบและระเบียบและระเบียบพฤติกรรมของนักเรียน รวบรวมข้อมูลและ  
 จัดทำสถิติ วิเคราะห์เพื่อพัฒนานักเรียน ดำเนินการเรื่องทุนการศึกษาประเภทต่าง ๆ จัดทำ  
 เอกสารเผยแพร่ความรู้ด้านการแนะแนว จัดกิจกรรมปฐมนิเทศและปัจฉิมนิเทศ และปฏิบัติหน้าที่  
 อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ห้องสมุดหรือบรรณารักษ์ มีหน้าที่และรับผิดชอบใน  
 การประสานงานกับบุคลากรทางวิชาการ เพื่อการจัดห้องสมุดให้ทันสมัย บริการทั้งครูและนักเรียน  
 ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ห้องสมุด ประสานงานกับฝ่ายวิชาการ ทมวตวิชา ครูผู้สอน  
 เพื่อจัดหาหนังสือให้สอดคล้องกับหลักสูตรและแผนการเรียน จัดหาหนังสือ อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา  
 และสื่อการศึกษาค้นคว้า ที่จะ เป็นประโยชน์แก่การศึกษาของนักเรียน จัดแยกหนังสือออกเป็น  
 ประเภท เป็นหมวดหมู่ จัดทำทะเบียนเพื่อให้อ่านสะดวกในการใช้ สำรวจรักษา ซ่อมแซมหนังสือ  
 ให้อยู่ในสภาพที่ดี ให้บริการยืมหนังสือแก่นักเรียน ครู-อาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน ให้  
 ความรู้เกี่ยวกับการใช้ห้องสมุดแก่นักเรียน จัดกิจกรรม จัดป้ายนิเทศให้ความรู้ในวาระต่าง ๆ  
 เพื่อส่งเสริมการอ่านการศึกษาค้นคว้า และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานของ โรงเรียน เพื่อ  
 อำนวยความสะดวกในการประชุม อบรม สัมมนา หรือการแสดงนิทรรศการ ควบคุมการ  
 ใช้โสตทัศนอุปกรณ์ประเภทต่าง ๆ จัดหาจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา จัดทำทะเบียนวัสดุ  
 ครุภัณฑ์ควบคุมการยืม การคืน การเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซ่อมแซม  
 บำรุงรักษา โสตทัศนอุปกรณ์ ควบคุมดูแลและรักษาจัดห้องโสตทัศนศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งาน ได้  
 แนะนำครู-อาจารย์ให้รู้จักใช้ เครื่องมืออุปกรณ์โสตทัศนศึกษาอย่างถูกต้อง เป็นผู้แนะนำในด้านการ  
 จัดทำสื่อการเรียนการสอนและใช้เทคโนโลยีในการสอน สร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างแหล่ง  
 โสตทัศนอุปกรณ์ในชุมชน กับศูนย์โสตทัศนศึกษาในหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชนต่าง ๆ  
 และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ครูผู้สอน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดยุทธศาสตร์การสอนให้มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ เตรียมการสอนในเนื้อหาวิชาตามหลักสูตรให้สมบูรณ์ มีลำดับขั้นตอน หลักการเตรียมอุปกรณ์ จัดหาอุปกรณ์ที่จะใช้ในบทเรียนนั้น ๆ ให้ตรงตามจุดประสงค์ ดำเนินการสอนโดยมีวิธีตามลำดับชั้น ศึกษาการใช้อุปกรณ์ให้ตรงตามบทเรียน เหมาะสมกับเวลา และวิธีการเก็บรักษาไว้ให้ดี ประเมินผลตามกระบวนการเรียนอย่างมีหลักวิชา แกะไขข้อบกพร่องด้านการเรียนการสอนอยู่เสมอ การออกข้อสอบ ทั้งข้อทดสอบย่อย กลางภาคและปลายภาคอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการวัดผล ออกข้อสอบจัดพิมพ์ข้อสอบทันตามวันเวลาที่กำหนด จัดทำคะแนนให้ถูกต้องตามกระบวนการให้คะแนน หรือระดับคะแนน สอนซ่อมเสริมหรือทบทวนบทเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทันเวลาและตรงตามหลักสูตร ควบคุมชั้นเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอยู่เสมอ ทาทางช่วยป้องกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เสริมสร้างทัศนคติที่ดีงามให้เพิ่มขึ้น รักษาเวลาในการเข้าสอน และออกจากห้องสอน ทาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ตรวจงานของนักเรียนแก้ไขข้อผิดพลาด ชี้แนะให้นักเรียนเกิดความรู้ความเข้าใจ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

## รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามภารกิจการบริหารงานวิชาการ

### การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ในการบริหารงานวิชาการ

1. การกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาชาติ และยึดถือนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ กรมสามัญศึกษา โรงเรียนควรได้วิเคราะห์นโยบาย และมาตรการในการดำเนินงานตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดไว้ และนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนต้องคำนึงถึงจุดหมายของหลักสูตร โดยให้นักเรียนมีคุณลักษณะได้ตามที่หลักสูตรต้องการ สนองความต้องการของชุมชนและสังคม โรงเรียนจะให้ความสำคัญต่อนโยบายในเรื่องใดนั้น เป็นอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาที่จะดำเนินการได้ โดยนโยบายและวัตถุประสงค์นั้นสอดคล้องกับนโยบายจากหน่วยเหนือ

2. การดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่โรงเรียนได้กำหนดนั้น การกำหนดแผนงาน งาน/โครงการ จะเป็นแนวทางที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างดี เพราะการดำเนินงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สถานที่ดำเนินงาน งบประมาณ ในการดำเนินงานตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นไปตามวิธีการดำเนินงานที่กำหนด ระบุผู้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดการประสานงานที่รวดเร็ว ทั้งในระดับแผนงานของโรงเรียน แผนงานฝ่ายวิชาการ และแผนงานหมวดวิชา/หน่วยงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานวิชาการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดหัวหน้างาน หัวหน้างานแผนงาน และผู้ที่โรงเรียนมอบหมาย เพื่อให้มีการประสานงานให้งานที่ปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผลการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องมีการสรุปและชี้แจง เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานวิชาการต่อไป



### การจัดหลักสูตร

1. การจัดหลักสูตรของโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถจัดกลุ่มวิชาเลือก และกิจกรรมแตกต่างกัน โดยโรงเรียนพิจารณาจากความพร้อม ทั้งในด้านบุคลากร สถานที่ ความต้องการ และความสนใจของนักเรียน ตลอดจนสภาพของสังคม ฝ่ายวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องประสานสัมพันธ์ครู-อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้ทราบในทิศทางของหลักสูตรและแผนการเรียน

2. โรงเรียนควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมครู-อาจารย์ ในสาขาที่มีความจำเป็นให้มีอัตรากำลังครูเพียงพอกับความต้องการ ให้มีการพิจารณาแนวโน้มความต้องการ ทางด้านอัตรากำลังครู ที่มีความจำเป็นต่อการจัดหลักสูตรที่เป็นช่วงต่อเนื่อง การส่งเสริมให้ครู-อาจารย์ ฝึกอบรม ในสาขาวิชาที่มีความจำเป็นในการจัดหลักสูตรของ โรงเรียน จะเป็นการลดอัตรากำลังครูที่ขาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. โรงเรียนควรส่งเสริมหมวดวิชาทุกหมวดวิชา ให้สร้างชื่อเสียง ในการนำหลักสูตรมาใช้ สนับสนุนหมวดวิชาที่มีความสามารถเฉพาะ ให้มีการพัฒนาดีเด่นยิ่งขึ้น เป็นการสร้างค่านิยมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ ให้กับสังคม และมีบทบาทในการเผยแพร่วิทยาการ ให้กับโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนด้วย

4. ให้มีการติดตามควบคุม และประเมินการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ สภาพเศรษฐกิจและสังคม มีผลต่อความสนใจในการเรียนของนักเรียน ตลอดจนทักษะความสามารถของครู การประเมินการใช้หลักสูตรประเมินได้หลายด้าน เช่น เนื้อหาสาระในหลักสูตรกับประโยชน์ในสังคมปัจจุบัน ความรู้ความสามารถของครู ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลจากการประเมินการใช้หลักสูตรจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม พัฒนา และปรับปรุงการใช้หลักสูตรของ โรงเรียน

### การจัดการเรียนการสอน

1. การมอบหมายงานด้านการสอน ให้กับครู-อาจารย์ จะต้องจัดให้ตรงตามความรู้ความสามารถของครู โดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ หัวหน้าหมวดวิชา พิจารณาการจัดอัตรากำลัง เพื่อเร่งรัดคุณภาพการเรียนการสอน ให้มีการส่งเสริมด้านวิธีการสอนของครู โดยมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับ เทคนิคการสอน การเรียนการสอนที่มุ่งให้นักเรียนมีความรู้ และประสบการณ์ เน้นผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติครูเป็นผู้แนะนำ ครู-อาจารย์ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหา มีเทคนิควิธีสอนแบบต่าง ๆ สร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน การจัดตารางสอนต้องพิจารณาความเหมาะสม จัดกิจกรรมในการเรียนการสอน โดยให้นักเรียนได้เรียนรู้ในกระบวนการ ให้นักเรียนสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนด้วยความรู้ความเข้าใจ สามารถใช้ความรู้ และทักษะให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น ได้

2. ในการจัดสอนซ่อมเสริมจึงจำเป็นที่ฝ่ายวิชาการ หมวดวิชา ครูผู้สอน ร่วมหาวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการสอนตามความเหมาะสม เช่น ฝ่ายวิชาการจัดตารางซ่อมเสริมกรณีนักเรียนซ่อมเสริมจำนวนมาก หมวดวิชาจัดครู-อาจารย์ในหมวดรับผิดชอบการซ่อมเสริมร่วมกัน ครูผู้สอนรับผิดชอบซ่อมเสริมนักเรียนในกลุ่มที่สอน ให้มีการจัดเอกสารสอนซ่อมเสริมเป็นรายจุด-ประสงค์ของการเรียนรู้ หรือ กำหนดเป็นรายเนื้อหา การจัดสอนซ่อมเสริมมีวิธีการจัดหลายลักษณะ เนื่องจากสาเหตุหลายประการ เช่น นักเรียนที่ไม่ผ่านมีเวลาว่างไม่ตรงกัน นักเรียนบางคนต้องซ่อมเสริมหลายวิชา ครูมีเวลาว่างในขณะที่นักเรียนไม่ว่าง กลุ่มนักเรียนซ่อมเสริมมีขนาดโตเกินไป การซ่อมเสริมจำเป็นต้องใช้ห้องปฏิบัติการ การจัดสอนซ่อมเสริมของโรงเรียนจะต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสม สำหรับนักเรียนเก่งควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้นักเรียนได้มีการเรียนรู้เพิ่มเติมให้เต็มความสามารถของนักเรียน

3. การจัดสอนแทน โรงเรียนโดยทั่วไปมอบหมายให้หัวหน้าหมวดวิชา จัดครู-อาจารย์เข้าสอนแทนในกรณีที่ครูไม่มาปฏิบัติราชการ โดยหัวหน้าหมวดเป็นผู้จัดสอนแทนหรือมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการจัดสอนแทน ในด้านการพิจารณาจัดครูเข้าสอนนั้นควรเลือกจากครู-อาจารย์ผู้สอนในระดับชั้นเดียวกันและรายวิชาเดียวกัน เพื่อให้สามารถสอนตามเนื้อหาได้โดยต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่สามารถจัดครูได้ตามลักษณะดังกล่าว ก็อาจพิจารณาครู-อาจารย์ให้เข้าไปสอนแทน โดยใช้เอกสารประกอบการเรียนที่หมวดวิชาจัดไว้ หรือ ดูแลนักเรียนให้ทำกิจกรรมทดแทนการเรียนการสอนโดยต่อเนื่อง

### การนิเทศและการพัฒนาครู

1. การนิเทศด้านการบริหารงาน ในเรื่องเกี่ยวกับ นโยบาย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย ระบบการสื่อสาร การประสานงาน การกำหนดแผนงาน การกำหนดงาน/โครงการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินหน้าที่ความรับผิดชอบ ของบุคลากร แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ โรงเรียนจัดให้มีการสัมมนา จัดทำ เอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน และเอกสารอื่น ๆ และควรจัดบุคลากรรับผิดชอบในการนิเทศ โดยกำหนดตามตำแหน่ง หรือ แต่งตั้งให้รับผิดชอบในการนิเทศ

2 การนิเทศความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เกี่ยวกับการเรียนการสอน มีการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ครูค้นพบข้อดี และข้อควรปรับปรุงในการสอนของตนเอง โดยอาศัยระบบกลุ่ม กิจกรรมในการ นิเทศมีหลายวิธี เช่น การจัดตารางเวลาประชุมหรือสนทนาเพื่อการนิเทศเฉพาะหมวด การฝึก อบรมเกี่ยวกับความรู้ในสาขาวิชาที่สอน การศึกษาดูงาน การวิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับวิธีสอน หรือสื่อการเรียนการสอนที่ช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้รวดเร็ว ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องให้ การสนับสนุน ในด้านงบประมาณและการประสานงาน

### การจัดกิจกรรมนักเรียน

1. การจัดกิจกรรมในโรงเรียนประกอบด้วย กิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และกิจกรรมอิสระ หมวดวิชาต่าง ๆ ควรจัดกิจกรรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ ผลของการจัดกิจกรรมสามารถทำให้ประสบผล สำเร็จในความรู้ความสามารถ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ สร้างเสริม ทักษะทั้งในรายวิชาสามัญ และวิชาอาชีวะ ส่งเสริมให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน สร้าง คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและให้นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม รู้จักทำตนให้เป็นประโยชน์ ต่อชุมชนและสังคมด้วยดี

2. โรงเรียนควรจัดกิจกรรมหลากหลาย เพื่อให้นักเรียนเลือกทำกิจกรรมได้ตาม ความสนใจ และ สนับสนุนให้นักเรียนเสนอกิจกรรมตามความสนใจให้ฝ่ายวิชาการพิจารณาจัดให้ การจัดครูที่ปรึกษากิจกรรมควรจัดให้ครู-อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม โดยเป็นที่ปรึกษาตามความ สามารถและความถนัด

3. โรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการนำผลผลิต ผลงานวิชาการ ตลอดจนการแสดง เกียรติคุณของนักเรียนที่ทำประโยชน์ให้กับสังคม นักเรียนที่เรียนดี และนักเรียนที่สามารถพัฒนาตนเองได้ดี ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือประกอบความดีงาม มีผลงานที่ควรยกย่อง โดยโรงเรียนจัดสถานที่ บริเวณ ห้องนิทรรศการ หรือศูนย์แสดงผลงาน เพื่อเป็นการเผยแพร่ ในด้านวิชาการ และคุณความดีให้นักเรียนนำไปพัฒนาและยึดเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

### สื่อการเรียนการสอน

1. การส่งเสริมการใช้สื่อการเรียน การผลิตสื่อการเรียนการสอน การสร้าง นวัตกรรมสำหรับการสอน หรือ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับวิธีสอนทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ใน บทเรียนได้อย่างรวดเร็ว โรงเรียนควรส่งเสริมให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้มีการเผยแพร่ ผลงานเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนให้ครู-อาจารย์ทุกคนได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางนำไป ประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนในวิชาอื่น ๆ โรงเรียนควรจัดให้หมวดวิชาหมุนเวียนแสดงผลงาน สื่อการเรียน นวัตกรรมสำหรับการสอน หรือการค้นพบวิธีการสอน โดยให้มีการสาธิต แสดง หรือแนะนำ ให้ครูในโรงเรียนรับทราบโดยทั่วกัน ในการแสดงผลงานอาจจะเลือกช่วงเวลา ที่เหมาะสมในโอกาสที่มีการประชุมครู-อาจารย์ทั้งโรงเรียน กำหนดปฏิทินงานในการแสดงผลงาน ด้านสื่อการสอนไว้เป็นช่วง ๆ ตลอดปีการศึกษา หรือในนิทรรศการทางวิชาการของโรงเรียน

2. การจัดตั้งศูนย์ทางวิชาการ ศูนย์วิชาการเป็นหน่วยงานที่ให้บริการกับครู นักเรียน โรงเรียนจัดตั้งเพื่อเป็นหน่วยงานส่วนกลางเพื่อบริการทางวิชาการ เช่น ศูนย์ไลอ้อนศึกษา ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์ผลิตสื่อการเรียนการสอน หรือเป็นศูนย์ที่หมวดวิชาจัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะพัฒนางานในสาขาวิชาของหมวดวิชา เช่น ห้องปฏิบัติการทางภาษา ศูนย์การเรียนการสอน หมวดวิชา ห้องปฏิบัติธรรม และจริยธรรม เป็นต้น โรงเรียนควรได้สนับสนุนในการจัดตั้งศูนย์ วิชาการ โดยกำหนดเป็นห้องหรือมุมห้องตามความเหมาะสม เพราะงานของศูนย์ จะเป็น หน่วยงานที่สนับสนุน ให้งานวิชาการของโรงเรียนมีความก้าวหน้า การจัดตั้งศูนย์วิชาการมีปัจจัย หลายอย่าง ที่จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จได้ เช่น ความพร้อม ความเชี่ยวชาญของบุคลากร การร่วมมือของบุคลากร และการให้การสนับสนุนทางงบประมาณ ซึ่งใช้ค่อนข้างมากจาก โรงเรียน ในการจัดตั้งศูนย์ทางวิชาการ โรงเรียนควรเลือกส่งเสริมในหมวดวิชา หรือหน่วยงาน

ที่มีผลงานนำไปสู่ความสำเร็จ ผลงานของศูนย์นอกจากให้บริการแก่ครู-อาจารย์และนักเรียนแล้ว ควรที่จะเป็นศูนย์เผยแพร่ระบบงาน ให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ในกลุ่มโรงเรียน หรือโรงเรียนทั่วไปได้

3. งานบริการสื่อการเรียนการสอน โดยเฉพาะงานโสตทัศนศึกษา เป็นงานที่ให้บริการอย่างกว้างขวางในโรงเรียน โรงเรียนควรให้ความสำคัญต่อการใช้สื่อประเภท วิดีทัศน์ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ สำหรับสื่อในด้านวิทัศน์ ปัจจุบันสามารถหาเนื้อหาการเรียนการสอน และถ่ายทำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับบทเรียนได้ไม่ยากนัก ได้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการศึกษাজัดทำสื่อ วิทัศน์เผยแพร่และจำหน่ายอย่างกว้างขวาง ในการใช้วิทัศน์เพื่อการเรียน การสอนนั้น นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้เร็ว เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของบทเรียนได้ดี สื่อการเรียนการสอนที่ควรส่งเสริมและสนับสนุนคือ การใช้เครื่องฉายข้ามศีรษะ เป็นสื่อที่ครู-อาจารย์เตรียมบทเรียนและวางแผนในการสอนได้เป็นอย่างดี เนื้อหาจากแผ่นใสครูสามารถ นำแผ่นใสที่เรียนไปแล้ว กลับมาอธิบายเพื่อเชื่อมโยงกับเนื้อหาใหม่ได้ การให้บริการ ผู้รับผิดชอบต้องจัดหาอุปกรณ์และจัดเตรียมสถานที่ ให้ความรู้และเห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ฝึกให้ครูมีทักษะในการใช้ และการบริการแนะนำอำนวยความสะดวกให้กับครูผู้สอน

### การจัดห้องสมุด

1. การจัดห้องสมุดครู ควรจัดสถานที่สำหรับห้องสมุดครูควรจัดให้เป็นสัดส่วน จัดหาหนังสือประเภทหลักสูตร คู่มือการสอน หนังสือหรือเอกสารส่งเสริมความรู้ทางวิชาการสาขาต่าง ๆ เอกสารค้นคว้า ฎระเบียบการปฏิบัติงาน คู่มือครู หนังสือพิมพ์ และหนังสือสารคดี

2. การจัดห้องสมุดในโรงเรียน ควรจัดให้เป็นแหล่งบริการให้ความรู้แก่นักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่ห้องสมุดต้องประสานกับหมวดวิชา เพื่อจัดหาหนังสือที่สอดคล้องกับหลักสูตร มีประโยชน์โดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน และการศึกษาค้นคว้าทั้งวิชาสามัญและวิชาอาชีพ มีหนังสือสำหรับศึกษาค้นคว้า สื่อภาพ-เสียง เช่น วิดีทัศน์ เทปบันทึกเสียง และการจัดมุมนิทรรศน์

3. การใช้ห้องสมุดในการจัดการเรียนการสอน เจ้าหน้าที่ห้องสมุดควรประสานงานกับหมวดวิชา และครู-อาจารย์ เพื่อให้บริการเตรียมหนังสือ หรือสื่อให้ความรู้ เพื่อใช้ในการเรียนการสอน บริการให้ห้องสมุดเป็นสถานที่เรียนในบางรายวิชา ที่มีการค้นคว้าจากหนังสือในห้องสมุด



4. การส่งเสริมการใช้ห้องสมุด ห้องสมุดควรต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ครู-อาจารย์และนักเรียนสนใจที่จะใช้ห้องสมุด จัดกิจกรรมโดยสอนและฝึกให้นักเรียนใช้ห้องสมุดอย่างถูกต้อง จัดป้ายนิเทศให้ความรู้ จัดกิจกรรมตอบปัญหา แนะนำหนังสือใหม่ ข้อมูลเพื่อให้การจัดห้องสมุดบริการได้ตามความสนใจของครู-อาจารย์ และนักเรียน

#### การแนะแนว

1. การแนะแนวด้านหลักสูตร และแผนการเรียนนอกจากเป็นการแนะแนวให้นักเรียนทราบแล้วโรงเรียนต้องมีส่วนซึ่งแรงให้ผู้ปกครองของนักเรียนทราบด้วย เป็นการเปิดโอกาสให้เข้าใจการใช้หลักสูตรของโรงเรียน จะช่วยให้นักเรียนและผู้ปกครองวางแผนการเรียนได้อย่างเหมาะสม

2. การแนะแนวการศึกษาต่อและการแนะแนวอาชีพ ในการแนะแนวเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา และแนวทางการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ อาจารย์แนะแนวต้องเตรียมข้อมูลให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน กิจกรรมในการแนะแนวได้แก่ การจัดเอกสารเกี่ยวกับสาขาวิชาในสถาบันอุดมศึกษา การจัดนิทรรศการเพื่อแนะแนวการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ การเชิญวิทยากร นักศึกษารุ่นพี่ หรือผู้ปกครองนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จในวิชาชีพ ให้ข้อคิดเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในเรื่องการศึกษาต่อ

3. การให้คำปรึกษา อาจารย์แนะแนวปฏิบัติหน้าที่แนะแนวไปตามวิธีการ อาจารย์แนะแนวต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการแนะแนว และจัดได้อย่างเพียงพอกับจำนวนนักเรียน อาจารย์แนะแนวต้องร่วมมือกับอาจารย์ที่ปรึกษาหรืออาจารย์ประจำชั้น และ อาจารย์ประจำวิชา เพื่อทำงานแนะแนวในโรงเรียนซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้ร่วมให้การแนะแนวอย่างสอดคล้อง มีเป้าหมายตรงกันในด้านการแนะแนวการศึกษาต่อ การแนะแนวอาชีพ การดูแลด้านวินัย และความประพฤติ ควรกำหนดอาจารย์แนะแนวให้ประสานงานกับอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ประจำชั้น หรือร่วมอยู่ในคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การแนะแนวมีข้อมูลที่ครอบคลุมทุกด้าน

### การประเมินผลและการพัฒนางานวิชาการ

1. การประเมินผลการเรียน โรงเรียนควรจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานประเมินผลการเรียน ประจำปีการศึกษา แจงระเบียบหลักเกณฑ์การประเมินผล โรงเรียนต้องกำหนดวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการเรียนอย่างชัดเจน ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดทำปฏิทินการวัดผลประเมินผล การจัดทำตารางสอบ การออกข้อสอบ การอัดสำเนาข้อสอบ การจัดชุดข้อสอบ การแต่งตั้งกรรมการคุมสอบ การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจข้อสอบ และการประเมินผลการสอบ การสอนซ่อมเสริม และสอนแก้ตัว การวิเคราะห์ข้อสอบ การอนุมัติผลการสอบ การประกาศผลการเรียน ซึ่งงานดังกล่าว มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรประสานงาน เพื่อให้งานแต่ละขั้นสำเร็จทันเวลา

2. การพัฒนาแบบทดสอบ โรงเรียนควรจัดฝึกอบรมครู-อาจารย์ให้ความรู้ในการพัฒนาแบบทดสอบและให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ ฝึกอบรมเพื่อการวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ และออกข้อสอบให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การเรียนรู้

3. การประเมินผลการเรียนสามารถนำผลมาวิเคราะห์การเรียนของนักเรียน การสอนของครู-อาจารย์ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ปัญหาของการออกข้อสอบ หรือการจัดหลักสูตรการสอนในโรงเรียน เพื่อหาข้อบกพร่องหรือแนวทางการพัฒนา ผลการเรียนเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ฝ่ายวิชาการ หรือคณะกรรมการวิชาการควรนำมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องในการบริหารงานวิชาการ

4. การประเมินความก้าวหน้าทางวิชาการ ให้มีการจัดสัมมนาประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินงาน/โครงการ ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามแผน ผลของการประเมินควรได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนางานวิชาการต่อไป

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้จะเห็นว่า ในการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีรูปแบบที่ต้องศึกษาและปฏิบัติเป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสม ดังข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีแนวโน้มที่จะขยายเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มของประชากรและอัตราเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษามากขึ้น โรงเรียนจึงต้องรับนักเรียนมากขึ้น ในขณะที่การเปิดโรงเรียนใหม่ยังมีจำนวนน้อย การเปลี่ยนแปลงไปสู่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจึงจำเป็นต้อง กำหนดแนวทางในการบริหารงานวิชาการ ทั้งในด้านการกำหนดโครงสร้าง และการกำหนดภาระกิจในการบริหารงานวิชาการอย่างชัดเจนมากขึ้น

2. ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารในระดับรองลงไปมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคล่องตัว สามารถตัดสินใจและสั่งการได้ตามอำนาจหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมาย

3. การบริหารงานและการดำเนินงานโรงเรียนควรมีคณะกรรมการวิชาการ และคณะกรรมการในการดำเนินงานด้านวิชาการอื่น ๆ ตามลักษณะและวัตถุประสงค์ของงาน

4. โรงเรียนต้องจัดระบบในการประสานงานให้มีความคล่องตัวทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน ให้เกิดการรับรู้ในเป้าหมายการปฏิบัติงานตรงกัน อำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือสื่อสาร และเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

5. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการชี้แจงและกำหนดให้บุคลากรในโรงเรียนทราบ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจะมีผลต่อการนำไปประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. การกำหนด งาน/โครงการ และการดำเนินงานไปตามแผนที่กำหนดจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานวิชาการได้อย่างมาก

7. การใช้หลักสูตรในโรงเรียนต้องเน้นให้เห็นความสำคัญ และตระหนักถึงประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ โดยจัดข้อจำกัด และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน

8. ในจัดการเรียนการสอนต้องยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง ให้นักเรียนมีความรู้ และความเข้าใจถึงกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอน ครูมีความสามารถที่จะเลือกวิธีการสอน และ

กิจกรรมการสอนอย่างเหมาะสม

9. จัดกิจกรรมให้นักเรียนสามารถร่วมกิจกรรมได้ตามความถนัด และความสนใจ โดยจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย และส่งเสริมให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมได้ ประโยชน์แก่ตนเอง ชุมชน และสังคม

10. จัดให้มีการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างจริงจัง สนับสนุนให้มีการแสดงผลงาน ด้านสื่อการสอนแก่ครูในเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ จากคณะครูภายในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เน้นการใช้สื่อการสอน เช่น แผ่นใส วิตทัศน์ ส่งเสริมการเรียนการสอนในห้องปฏิบัติการ ประจำวิชา ให้มีการศึกษาค้นคว้าในศูนย์วิชาการของหมวดวิชาต่าง ๆ

11. ให้มีการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการนิเทศงานบริหาร ทั่วไปของโรงเรียนและการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน

12. ให้มีการจัดห้องสมุดเป็นศูนย์กลางของการศึกษาค้นคว้าของโรงเรียน ทั้งด้าน หนังสือ ตำรา สื่อให้ความรู้เกี่ยวกับภาพ เสียง วิตทัศน์ และการสะสมสิ่งที่เป็นคุณค่าทาง ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมให้มีการจัดห้องสมุดย่อย เช่น ห้องสมุดครู ห้องสมุดหมวดวิชา หรือ ห้องสมุดเคลื่อนที่

13. ให้มีการแนะแนวที่มีข้อมูลสนเทศที่กว้าง และครอบคลุมในด้านการศึกษาในระดับ สูงและการศึกษาด้านอาชีพ ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร ควบคุมพฤติกรรมเบี่ยงเบนของนักเรียน ให้ความช่วยเหลือนักเรียนเรื่องต่าง ๆ ครูแนะแนวมีส่วนในการประสานงานกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

14. ให้มีการประเมินผลการเรียนที่เป็นระบบ โดยโรงเรียนจัดให้เป็นไปตาม หลักเกณฑ์การประเมินผลการเรียน การกำหนดปฏิทินเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและมีคณะกรรมการด้านการวัดผลรับผิดชอบในการประสานงาน ทำให้การปฏิบัติงานทันตามเวลาที่กำหนด ให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชา เพื่อใช้ในการประเมินการบริหารงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน ผลการประเมินเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานวิชาการ ของโรงเรียนต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยในเรื่อง การบริหารด้านการนำหลักสูตรมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. ควรทำการวิจัยในเรื่อง องค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน